管理金典

企业管理者必备案头指导工具书

SIMPLE

Simple Management Is More



成功管理者必修的卓越经典

管理只需做好三件事：画圈、画饼、画叉

画饼——有方向才有未来，画圈——会管人更要会用人

画叉——没有规矩不成方圆。

少就是多，多就是少，简单思维、简单管理，往往更可行、更有效力。

韩 焘◎编著

中国商业出版社

管理越简单越好 V

Simple Management Is More

画饼：定战略、设目标，给下属指明前景，画好大饼可充饥。

画圈：选对人、授好权，给下属圈定职责，画好权限放开干。

画叉：功必赏、过必罚，给下属明确制度，画好范围树权威。


ISBN 978-7-5044-7570-1

9 787504 475701 >

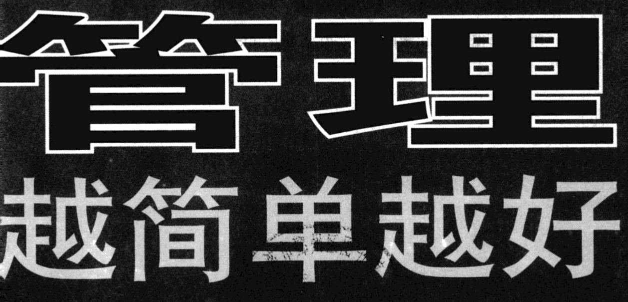
定价：35.00元

管理金典

企业管理者必备案头指导工具书

SIMPLE

Simple Management Is More



管理越简单越好

成功管理者必修的卓越经典

管理只需做好三件事：画圈、画饼、画叉

画饼——有方向才有未来，画圈——会管人更要会用人

画叉——没有规矩不成方圆。

少就是多，多就是少，简单思维、简单管理，往往更可行、更有效力。

韩 焘◎编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理越简单越好V/韩森编著.—北京:中国商业出版社,2012.2
ISBN 978-7-5044-7570-1

Ⅰ.①管… Ⅱ.①韩… Ⅲ.①企业管理 Ⅳ.①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第001015号

责任编辑:唐伟荣

中国商业出版社出版发行
010-63180647 www.c-cbook.com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京燕旭开拓印务有限公司

*

710×1000mm 1/16 19印张 250千字
2012年2月第1版 2012年2月第1次印刷
定价:35.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

有一个脑筋急转弯智力的游戏：一个哑巴到杂货店里买一把剪刀，伸出右手的二个手指比划了半天才使店员知道他要买剪刀。后面来了一个聋子，他想买一把锤子，想想聋子该怎么表达？

很多人都会脱口而出说聋子可以握紧拳头，锤锤打打地比划，店员一定就会明白。其实没有这么复杂，聋子又不是哑巴，直接说自己要一把锤子不就可以了嘛！企业管理也是如此，它并不是什么特别复杂的问题，企业成功的重要因素就是保持简单化，管理者只需做三件事就足矣！

哪三件事呢？画饼、画圈、画叉。简单解释一下：

画饼，其中心是策略，它包括：定战略、树目标，建立企业文化和精神，给下属指明前景。

画圈，其中心是用人，它包括：给下属圈定职责范围，任其自主地放开手脚干，把事情做正确，比如授权、管理松紧适度问题，选人、培养人才等方面。

画叉，其中心是日常管理，它包括：令行禁止，绝不能留情面，主要指规章制度的各方面。

一个企业如果将这三个方面——方向明确、人才运用得当、制度令行禁止——贯彻到位，其发展一定是一步一个台阶，步步高升。

但有些管理人员却常常将简单问题复杂化，比如一家企业规章制度非常详细，订了整整五本，结果却是员工作风散漫，上班下班该干什么，不该干什么，都没个标准。为什么会出现这种状况？规章制度过于繁杂，哪个员工能记得住？记不住就等于没有，倒不如简单几条，规定清楚，人人明白，个个都会遵守。

所以，简单化常常是解决问题的最佳方法。管理者要力求简单，做好“画饼、画圈、画叉”三个方面，将有限的资源运用到最好，相信一定会终有所成。

总归一句话，少就是多，多就是少，简单思维、简单管理，往往更可行、更有效力。

目录

CONTENTS

Simple Management is more

第一编 画饼——有方向才有未来

CONTENTS

MU LU

Simple Management is more

管理越简单越好V

目录

CONTENTS

Simple Management is more

第三编　画叉——没有规矩不成方圆

CONTENTS

MU LU

Simple Management is more

目录

CONTENTS

第一编　画饼——有方向才有未来

有一位哲人说："世界上最重要的事，不在于我们在何处，而在于我们朝着什么方向走。"这个方向指的就是目标。

每个企业都必须有自己的发展方向，这就如同一个人去旅行，必须知道目的地一样，一个企业有了明确的奋斗目标，才会有不懈的追求，才会有不竭的发展动力。企业目标就是企业发展的终极方向，是指引企业航向的灯塔，是激励企业员工不断前行的精神动力。

一、用目标激发员工热情

当目标被具体化或将理想生动鲜明地体现出来后，员工就会从思想上产生一种共鸣，就会毫不犹豫地追随管理者。形象地说，就是管理者利用明确而具体的目标激励员工，充当了一个“建筑师”的角色。“建筑师”把自己的想法具体地表现在蓝图上，让“建筑”的形象生动鲜明地体现出来，以此激发出员工为之而努力工作的热情。

在共同奋斗目标的指引下前进

共同的奋斗目标一般是指某个组织中的人所共同持有的意向，它能够创造出众人一体的感觉，并遍布到组织全面的活动中，而使各种不同的活动融汇起来。用美国学者彼得·圣洁的话说，如果有任何一种理念能够一直鼓舞人心、凝聚一群人，那么这一共同奋斗目标就能使组织长久不衰。

现代管理学大师彼得·德鲁克说："并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。"所以，在企业里领导班子成员应该首先建立共同的奋斗目标，才能实现对企业其他员工的领导和统筹作用，从而使企业具有强大的生命力。

队伍成员共同目标的建立，使企业发展有了一个出发点，就会让所有的力量朝着一个方向使，避免了企业内部力量的分散而导致的生产力低下。换句话说，团队的共同奋斗目标能够确定这个企业是一个怎样的企业：是生机勃勃前景光明的企业，还是混混沌沌、毫无生机、在衰败中挣扎的企业。

联想集团的精神领袖柳传志总结自己的成功经验时说：办企业有点儿像爬珠穆朗玛峰，目标是爬到山顶。不管是从北坡上，还是从南坡上，都能爬到山顶。但你做企业，你的队伍总不能一半人从南坡上，一半人从北坡上，这是不行的，大家要从同一个方向朝目标前进。只有这样，这个企业才会在竞争中有获胜的机会。

"前车之辙，后车之鉴"，是联想人在十多年来形成的心智模式。在硅谷中关村，企业潮起潮落，联想总能置身于商战的潮头，其原因就是联想有与习俗不同的心智模式。"2010 年进入世界 500 强"，这个愿景是联想人共同奋斗的结晶，是无限的创造力和驱动力，促进了联想企业文化的

成熟。

柳传志在说到人力资源管理的时候强调一个重要工作，就是建立一支稳定的、高素质的，对企业目标、企业文化有强烈认同感和归属感的员工队伍。企业文化认同对于维护整体、保持战斗力具有重要作用。因此，公司采取几种行之有效的措施来保证员工对企业文化的认同，在员工中形成共同愿景，增强企业的凝聚力。首先，新员工进入联想之后都要接受“模式培训”，深入了解联想的历史、现状，接受企业文化的熏陶。其次，联想人善于通过开会来统一思想，贯彻企业文化和经营理念、决策准则。通过这些朴素而行之有效的措施，联想已形成稳定的企业文化和一支稳固的核心员工队伍。

自创业之初，联想就抱定了“要把联想办成一个长久的、有规模的高技术企业”的信念，并逐渐为自己定下了更清晰的目标：到2010年力争进入世界500强。现在，这个目标已深深根植于每个联想员工的内心深处，它就像一盏明亮的灯，指引着全体联想员工奋勇前进。同时，柳传志总裁也有着独特的魅力，能够把大家凝聚起来，指引大家向着目标前进。柳传志自己也曾说过：对于联想领导核心而言，最重要的工作是深刻理解市场运作的规律，认识企业管理的基本原则，并带动各层次的领导共同认识。建立共同愿景是联想企业文化建设的一个重要环节。

组织的共同奋斗目标是企业领导班子成员发自内心的愿望，并由此对企业员工也产生了不断的激励。因为队伍成员有了一种同心力，他们渴望能够归属于一项重要的任务、事业或使命，所以会被激发出无限的创造力。用彼得·德鲁克的话说，是因为“共同愿景会唤起人们的希望，特别是内生的共同愿景。”

共同的奋斗目标可以产生强大的驱动力，驱动团队成员产生追求目标的巨大勇气，并把这种勇气转化为自己发自内心的行动力。事实已经证明：如果没有一个强大的力量把人们拉向想要实现的目标，那么维持现状的力量将牢不可破。只有设定共同目标，才会引导人们一步步排除干扰，沿着正确的方向到达成功的彼岸。

伟大愿景创造梦想

杰克·韦尔奇是一位强硬的公司愿景拥护者。在他的著作《杰克：在领导一个伟大的公司和伟大的民族中我所学到的东西》中，他是这样说的："每当我有了一种想运用到这个组织中去的观点或者信息的时候，我从来都说不够。我在每次会议和每次考察中都会一次又一次地对它进行重复。我总是觉得我必须说到极致，好让大量的人们理解并追随这种观点。"

韦尔奇说："领导人，像罗斯福、丘吉尔和里根等人，他们有办法激励一些有才干的人，让他们把事情做得更好。而管理者呢，总是在复杂事务的细节里打转，这些人在'进行管理'的同时，'把事情弄得复杂'。他们往往试图去控制和抑制，把大量的时间浪费在琐碎的细节上。"

在被问到"你如何确保自己成为一个不进行微观管理的梦想家式领导人"的时候，韦尔奇这样回答：

明文写下愿景；

避免深陷细枝末节；

雇用并提升那些最有能力将愿景转化为现实的人；

领导人——你可以从罗斯福、丘吉尔和里根中任选一人——清晰地说出如何可以将事情做得更好，以此激励手下。

韦尔奇是这样解释员工的力量和真正的领导艺术的：不可能有哪项业务能够离开替补席上的运动员。真正的领导艺术来自一个人的愿景的质量，以及此人激发他人尽情施展的能力。最好的经理人并不用威吓胁迫进行领导（"我是老板，你得照我说的去做"），他们通过感召他人产生施展抱负的愿望来领导（"这是我为我们的未来设置的愿景，这样做你就能帮助它成为现实"）。

比如，他的关键性文化创意"群策群力"计划就是特别为确保每一名员工对企业应当如何运转都有发言权而设计的。通过引领员工为共同目标

的奋斗，能有效地减少官僚主义、独断专行等阻碍员工才智发挥的障碍，为员工创造一个可以尽情施展的理想环境。

还有，20 世纪 80 年代初，GE 是一个工业革命时代遗留下来的庞然大物，韦尔奇坚信它一定可以成为市场上高价值的供应商，高效率运营的公司。为了达到这个愿景，韦尔奇不断加强公司的学习能力和适应变化的能力，从而推动了公司的改革，使 GE 成为了全球最成功的国际企业之一。

韦尔奇上任伊始，就提出数一数二的战略愿景。他说："我们要能够洞察到那些真正有前途的行业并加入其中，要在自己进入的每一个行业里做到数一数二的位置——无论是在精干、高效，还是成本控制、全球化经营方面。不这样做，80 年代的公司将不会再出现在人们面前。我们必须做到数一数二，因为，如果我们对一项业务的长期竞争力没有有效的解决方案，那么终将有一天业务会陷入困境，这只不过是时间早晚的问题。"

韦尔奇认为 GE 的各项业务都要力争在市场占有率、在竞争力上达到业界数一数二，否则就要处理掉。追求数一数二，这正是韦尔奇掌舵后的 GE 的新战略愿景。在此后的 20 年里，这一愿景就像一面旗帜，指引 GE 从当年的美国十强之一，变成世界第一；从当年的大而有些僵化的"超级油轮"，变成最具活力的企业——"会跳舞的大象"。

凡是成功的企业，都拥有一个激动人心的"共同愿景"：

通用电气"使世界更光明"；

IBM 公司"无论是一小步，还是一大步，都要带动人类的进步"；

苹果电脑公司"让每人拥有一台计算机"；

AT&T 公司"建立全球电话服务网"。

我们来看看福特公司是如何做的。一百多年前，亨利・福特说他的愿景是："使每一个人都拥有一辆汽车。"很多人认为他疯了。但是，当他离开这个世界时，他的 T 型车在美国卖出了 1500 多万辆，他的梦想已在当今的美国社会完全实现。在他的墓碑上刻着这样一句话："在他来到这个世界时，人们骑着马；当他离开这个世界时，人们开着车。"

正是亨利・福特伟大的愿景激励着福特公司的员工，为着一个伟大的梦想而奋斗，使福特公司成为今天世界上第二大汽车公司，也造就了福特公司这一伟大的团队。

将企业与个人目标相结合

目标管理是企业管理的重要内容，目标是一个企业的努力方向，在实现之前，它只是一盏可望而不可及的明灯。但是，这个目标订立的越合理，实现它，使之由虚转实的可能性就越大，而如果把一个企业的目标与员工的个人目标有机统一在一起，目标则成了虚与实的完美结合体。

管理大师彼得·德鲁克发现，一项既定的目标，即使是十分科学的，要他人来认知和认同也是十分困难的。然而，如果一项管理目标不能被员工所接受，并转化为员工自己的目标，那么这项目标的实施就会遇到障碍。只有那些实现了“上下同欲”的目标，才能充分调动执行者的积极性、主动性和创造性，使管理目标得到切实有效的贯彻和执行。怎样才能做到这一点呢？德鲁克认为，请员工参与目标的制定是有效的手段之一。

目前在西方的许多企业中都实现了目标管理。德鲁克指出，目标管理的精髓就在于实现了组织目标和个人目标的完美结合，而其中最关键的一环就是：请员工参与目标的制定。这种原则在管理学中是至为重要的。在一起制定目标的过程中，因为各个下属部门或个人都会根据自己的需要，从自己的利益出发，提出对即将制定的目标的种种建议或见解，争论是不可避免的。但就在这一过程中，管理者却可以洞察到目标的确立应遵循什么样的原则才能更为下属所认同，而不至于使提出的目标高高在上，不合民意。另外，在这一过程中，正确的意见得到阐述，偏执的意见也会得到自我修正，实质上也是一个教育、说服和发动的过程。

对于员工来讲，他们需要的是一种实在的“主人翁”的感觉。请员工参与目标的制定，认识到目标决策的科学性，从而自然而然地产生了与管理者一致的看法，相应的，主人翁的责任感也就油然而生了，促使目标的

付诸实施也就会成为他的自觉行动。特别是在一些大型的组织中，因为不可能每个人都参与目标的制定，所以派代表参与成为最切实可行的办法。如果代表们对决策目标产生了认同，那么他们就不仅会身体力行，而且会以极大的热情对目标进行宣传，使目标得到更深层面的认同，以至得到衷心拥护。此时，因为这项决策目标在情感上得到了员工的认同，员工就会自觉地把它化成自己的目标，那么，目标的实现就不仅仅是依靠其科学的内容对员工的感召，更重要的是员工为实现目标而做自觉的努力。

请员工参与目标的制定，无疑会有许多问题产生，如浪费时间，议而不决，与管理者初衷背道而驰的意见占了上风等等。但这些问题不是原则本身的错误，而是操作上的不当造成的。管理者与员工一起制定目标时，一定要注意以下几个方面。

1. **限定主题**

在共同确立目标的开始，管理者要提出自己对目标的设想，为参与者指明方向，提供思路，防止参与者将一些无关紧要的事情也扯进来，分不清主次，或扯到另外的问题上去，导致浪费时间，偏离决策目标。但管理者提出的对目标的设想又不宜十全十美，有时即使管理者有能力把目标设计得十全十美，也要在提出目标最初的设计方案中有所疏漏。因为只有员工觉得一个十全十美的目标，是在自己的批评和建议下形成的，才会对目标产生更强烈的认同感。如果宣布的目标已经无可挑剔，参与变成了上传下达，那么共同制定目标就没有什么意义可言了。

2. **协调纷争**

在共同制定目标的过程中，因为各部门和个人都是从不同的利益角度出发而提议的，因此，争论是不可避免的。两军对垒、三足鼎立、吵得不可开交的事情会时常发生。如果此时管理者缺少统揽全局的艺术，就会导致议而不决，甚至矛盾激化。管理者在完善目标，对各方达成一定程度妥协，使目标在更为广大的范围内得到接受时，一定要清楚即使强行执行的正确目标也比自愿执行的错误目标更行之有效。

3. **信息共享**

共同参与目标的制定是要创造一种广开言路、百花齐放的氛围。但管

理者常常会发现在这些观点中有些明显不合时宜、漏洞百出或没有见地与深度，不是纠缠于鸡毛蒜皮枝梢末节，就是在员工中形成一种占上风的错误倾向，结果就只能是时间的浪费或管理者与员工间的尴尬和僵局。

解决这个问题的方法在于：必须给员工提供充分的事实资料，以使其制定目标时有所依据。这就是信息共享。信息共享应该成为一种体制以纠正仅在猜想或推测上打圈圈的争论，以及只根据一些表面的证据和极不充分的情报便作出决定等现象。

没有什么比员工把企业目标作为个人目标能产生更大的生产力的了，这等于抓住了提高管人成效的“七寸”，在这个虚与实的结合点上，一切问题都变得容易解决。

目标明确，让员工有的放矢

在企业中，目标就像灯塔为航船指明前进方向。在鼓励员工为你打拼之前，企业管理者应该有一个明确的目标，并且为企业的每一个成员都制定一个定性定量的目标，让员工的激情与能力能够有的放矢，这样才能充分地发动每一位员工为企业的整体目标而奋斗。

目标设置要适时、合理、可行，并且与员工的切身利益紧密相关，这将成为能否有效激励员工为你打拼的关键。因此，如何正确设立目标是利用目标激励员工的关键。为了使目标的设立与管理更为科学、合理，企业管理者应遵循以下几条原则：

1. 将组织目标与个人目标相沟通

在现实中，几乎每个人都在心里给自己设定了追求的目标。但是，由许多个人目标所组成的目标就是“组织目标”了吗？当然不是。因为两者很难同时获得成功或很容易发生冲突，而且不仅仅在个人与个人的目标之间，即使在个人与组织的目标之间也经常会存在分歧。为了提高工作绩效，管理者必须使每一个员工对所有目标有一个清醒的共同认识。

管理者应该及时与下属进行沟通，促使员工理解个人目标与组织目标之间的关系并进行取舍。通常，那些看到组织目标与个人目标有直接关系的员工，更容易产生强烈的工作欲望和工作热情，这样实现组织的目标也就比较容易。

2. 目标设置要协调一致

要通过目标设置来激励员工为你打拼，归根结底是要让个人目标与组织的目标相一致。组织的目标与个人的目标可能是平衡一致的，但大多数情况下二者会发生偏向，这种偏向会导致冲突发生，从而不利于员工积极

性的调动，更不利于组织目标的实现。只有使这种偏向趋于平衡，即组织目标向量与个人目标向量间的夹角最小，才能使员工产生较强的心理内聚力，从而使员工为完成组织目标而奋斗。

3. 目标设置要具体明确

设立目标的目的是为了使所有员工的行动能够尽量统一，让大家具有共同的方向，从而使行动的效果达到最大化，这就必然要求目标的设置要明确。如果目标不明确，很容易对目标的理解产生分歧，从而影响目标执行的效果。

目标应该达到能精确观察和测量的程度。大量的研究结果证明，具体、明确的目标要比笼统、空泛的目标导致更高的绩效。例如，在制定每月要达到的销售目标时，用具体的数字往往比含糊其辞的“尽最大努力”、“争取有所提高”等要有效得多。

4. 目标设置要适宜

很多时候，目标设置表现为一种选择，特别是在难易程度方面。设置目标时，其难度应以中等为宜，这个目标又被称为“零点五”目标。如果目标难度太大，员工容易失去信心；而难度过小又激发不出足够的激情与干劲。这两种情况都无法收到良好的激励效果，只有所谓的“跳一跳，够得着”的目标激励作用才最强。因此，作为目标的制定者，管理者在设置目标的时候，必须注意这个问题。

5. 目标设置要有可接受性

企业管理者应该明白，企业目标只有内化为员工个人的目标，才能对个人的行为产生激励作用。相反，如果组织目标无法内化为员工的个人目标，那么目标顺利执行并达到预期的效果就是不可能的。

让员工参与目标的制定要比单纯的指令性目标好。这是因为，员工参与目标的制定可以使其看到自己的责任和价值，同时可以把目标定得更合理，从而提高目标的可接受性。当员工愿意接受某一目标时，就表明他认同这一目标的可行性、合理性，更重要的是，这与员工自身的目的性相一致。那么，员工尽心尽力为这样的目标打拼自然是顺理成章的事情。

6. 目标设置要有可反馈性

在实现目标的过程中，如果员工能够得到及时、客观、不断的信息反馈，其受到的激励要比无任何反馈大得多。同时，员工获取行动效果的信息后，往往会主动发动或调整下一步的行动，这无疑将有利于取得更高绩效。

7．设定充满乐趣的目标

管理者在用目标激励员工时，把游戏和竞争法则用于组织的工作及挖掘组织中员工的潜力也是非常可行的。管理者要善于运用图表、游戏和竞争的方法使目标变得充满个性与趣味，消除员工工作中过分的紧张。这样，员工必定会用实际行动给予企业相应的回报。

8．制定有期限的目标

对有明确期限要求的目标，员工会全身心投入，以期在期限内完成。而对没有确切期限的目标则会无限期地拖下去，甚至遗忘。因此，领导者一旦制定一个目标，就应给出一个具体的、明确的期限，否则你马上就会充分体会到，没有期限的目标，很多时候是没有结果的。

企业的目标应该具有阶梯性，从企业的管理层到执行层都必须有一个清晰的目标。每个层次的目标都是为组织的总目标服务的，这样的目标管理系统才能起到激励整个企业员工的作用。

目标设定是员工“职业生涯计划”的一项重要内容，目标定得是否合理，决定着整个计划的成败。在员工的职业生涯设计中，企业管理者要注意以下几个问题：

1．目标的设定应该适合每个员工的实际情况，而不是越高越好。企业的发展和个人的发展都是有一定条件，遵循一定规律的，脱离实际的目标是无法实现的。一个企业的员工不可能都成为管理者，那么员工的个人目标应该怎么定呢？

对大多数员工来讲，一个基本目标应该是通过长期的努力，使自己成为本岗位或者本专业的能手，成为“第一”。从敬业开始，使自己的能力得到提高，工作取得成就，成为一个对企业、对社会都有用的人。到这时，个人的收入和需求也就有了实现的可能。

2．目标应该是阶段性的。员工的成长和企业发展一样，都有一个投

人和产出的问题。对职业生涯来讲，投入的主要是学习和时间，而产出的是能力和成就。

实现目标需要一步一步地前进，企业管理者要确定一个一个阶段性的目标，把一个完整的目标变成一个一个的分目标。

将目标的实现分成若干阶段，这样既不至于使目标太大，难以激起员工的兴趣，又不至于使目标太小，让员工觉得没有意义。为实现最后的结果，就必须从最后位的目标开始，一步一步地向前位目标迈进，次第完成每个目标。最后位的目标必须最接近目前的状况，且尽可能地详细而现实。也就是说，最后位的目标必须是可以达成的。达成了以后，再以更高的目标为目的。

达到目标的过程或手段，规划得愈仔细愈好。愈上位的目标，其过程或手段可以愈概略。只要从下位目标一步一步地向上“爬”，最后的目标一定可以实现。

3. 在实现目标的过程中，既要注重大的方面的提高和进步，也要注意员工成长过程中一些小的缺点和不足。比如：不经意的经常迟到或者不注意小节，像开会时手机响，衣着随便，在公共场合大声喧哗，还有做事拖拉，不能及时完成任务或者不及时汇报等等。

这些不足虽然不是什么严重的错误，但是对个人职业生涯计划的实现会带来极大的不利。一个人的良好的职业习惯和职业作风，是一个人树立应有的职业道德和专业能力的基础，不能在细小之处克服人性中的惰性就很难在激烈的竞争中脱颖而出，就很难使自己在本职岗位上争创第一。

不同对象采用不同激励目标

员工工作的一个重要动力就是为实现一定的目标而奋斗。任何一个员工都有自己所期望的目标，如何运用这种目标动力去激发员工的积极性，是企业领导者的一种管理艺术。正如联想集团董事会主席柳传志所说："目标是最大的激励，给员工一个值得为之努力的宏伟目标，比任何物质激励都来得实在，也比任何精神激励都来得坚挺。"

联想集团的目标激励在不同时期有不同的做法。这种变化尤其体现在对不同激励对象所选择的不同目标上。

第一代联想人100%是中国科学院计算所的科研人员，他们的年龄在40岁至50岁之间。和同龄的中国知识分子一样，他们富有学识但自感得不到施展，一面是看着国家落后，一面是自己不能更好地为国家多做一点事。所以这批人的精神要求很高，他们办公司的目的一半是忧国之忧，另一半是为了证明自己拥有的知识能够变成财富。这种要求对于他们尤其重要，办公司是证明他们价值的最后的机会。他们对物质的要求也不太多，旧体制下他们的收入不足200元，当公司每月能够提供400多元薪水的时候他们就很知足。

归纳第一代联想人的总体特征，有三点值得注意：一是事业要求极高；二是集体荣誉感很强；三是物质要求不高。针对他们的目标激励，也要与此相适应。因此，联想在这一时间的激励也体现出事业目标激励、集体主义精神培养、物质的基本满足这些特点。

公司初创时期人数只有100多人，在研究所时彼此相识相知，对旧体制弊端都有共同的感受，因此很容易在未来的事业目标上达成高度一致。如今依然在联想影响很大的一些思想和价值观都是在这一时间形成的。例

如，“把5%的希望变成100%的现实”，“看功劳不看苦劳”，“研究员站柜台”，“斯巴达克方阵”等等，这些构筑起联想文化的主体。

那时公司经常开会，一个好消息几分钟就传遍，员工走路都健步如飞，上上下下100多人团结得跟一个人似的。这就是当时的联想。初期的联想给员工最多和最大的激励是他们的事业，他们的理想和他们的目标。当然，他们的收入也有了相当的改善。但是，与精神方面的激励相比，物质方面的注重程度和实际效果就显得微不足道。

从20世纪80年代末开始，联想的情况有了一些新的变化，变化的原因来自于新员工的大量加入。从1988年起，联想从中国科学院以外的渠道吸纳人才。先是从一些名牌大学招收研究生和本科生，刚开始时，招收的人数并不多。1988年招收了几十人，1989年招收了几十人，1990年招收了上百人。从学校招来的应届毕业生虽然热情很高，但工作经验很少，于是联想又通过刊登广告和在人才交流中心招聘具备在其他企业工作经验的员工。

到1991年的时候，联想北京总部有600多名员工，其中50%至60%的员工到联想以前与中国科学院没有任何关系。他们和老一代联想人在价值观方面有一定的差别。比如，新一代联想人在荣誉感方面也承认集体主义，但更多的是要突出个人的价值，而不像老一代联想人那样为了集体的荣誉宁愿牺牲自己。

此外，从当时的社会特点来看，人才流动已成为一种普遍的社会现象。人们“从一而终”的职业观念开始动摇，“人往高处走，水往低处流”，有一技之长的人大多在建筑适合自己的企业和岗位。大量流动的人才除去实现自我价值的理想以外，还有明确的物质要求，这其中包括工资、福利和住房。

为什么会出现这种变化呢？

首先，这批30岁左右的年轻人既看到了长辈们在物质方面的贫穷，也亲身经历了这种贫穷，同时也知道了美国的富裕给人们带来的难以抵挡的诱惑，因此他们害怕贫穷；其次，经过多年的孕育，人才市场已经初步形成，严格按市场经济规律办事的外资企业、合资企业和新型企业可以不按

政府规定的工资标准给人才开出高价，只有国有企业这个时候还在执行统一的工资等级制度。

这种变化给联想的目标激励提出了新的课题。新一代联想人承认集体的作用，但是很难做到像老一代联想人那样甘愿作一颗默默无闻的螺丝钉。他们强调自己与众不同的价值，必须在工作中明显表现自己的作用。如果在这个方面不能使其满意，就可能给联想的管理带来麻烦。

另外，新一代联想人虽然对事业和理想的追求与老一代联想人一样强烈，但在他们看来，他的工作值多少钱企业就应该给他们多少钱，这完全是必要的。企业如果要求他们提高觉悟，在物质方面完全向老一代联想人学习，他们更可能认为这是愚昧。在职业观念方面，美国的职业观念表明企业是企业，家庭是家庭，联想如今的情况更接近美国。

联想员工薪水收入的大幅度提高是1990年以后，这其中涉及的原因很多。一是国家物价水平上涨，二是联想自身积累的高速增长，还有一个很重要的原因就是员工对激励要求的变化。另外，公司在福利方面也有了突出的变化。例如仅商品房一项，1991年至1995年为员工解决的住房就有200多套。30岁出头的联想骨干绝大多数都能享有三室一厅的住房，这在北京已足以令人羡慕。员工每年还可以有10天的带薪休假。

如果说，联想过去的目标激励着重精神方面的话，那么联想今天的目标激励则朝着重物质的方向迈进。

规划美好蓝图，让员工充满信心

盖房子的时候，建筑师把自己的想法具体地表现在蓝图上，再依照蓝图完成建筑物。如果没有建筑师的具体规划就无法完成。同样的道理，企业在行动时也必须要有行动的蓝图，也就是精密的具体理想或目标。

人力资源管理的最佳境界就是把各个员工的理想、抱负与企业前途紧密地结合在一起，双方共同发展。员工认为企业有前途，才会留下来努力工作；相反地，如果员工对企业前途没有信心，就会产生一种前途未卜的恐惧心理以及对业绩成长的忧虑。在这种心理影响下，员工就会表现为混日子、悲观消极、缺乏责任心和事业心，甚至整天想着跳槽。这样的心态，当然对员工个人的成长和企业的发展都极为不利。

要使员工对企业前途充满信心，就要让员工了解企业的优势和发展目标及企业的美好前景。员工看见了企业发展的蓝图和目标，才会主动地把个人的事业和企业的前途紧密地连在一起。

明确的企业发展目标是调动员工积极性的有效手段，员工越了解公司目标，归属感越强，公司就越有向心力。

不断地提出适合企业发展的目标，让员工对企业前途充满信心，是松下先生的重要激励谋略。早在1932年，松下幸之助在向企业员工演讲使命感的时候，曾经描绘了一个在250年内达成使命的愿景。其内容是：把250年分成10个时间段，第一个时间段的25年，再分成3期，第一期的10年是致力于建设的时代；第二期的10年继续建设，并努力活动，称“活动时代”；第三期的5年，一边继续活动，一边以这些建设的设施和活动的成果贡献于社会，称“贡献时代”。第一时间段以后的25年，是下一代继续努力的时代，同样要建设、活动、贡献。如此一代一代地传下去，

直到第十个时间段，也就是250年以后，世间将不再有贫穷，而是变成一片繁荣富庶的乐土。

松下的这个规划，可以说是绝无仅有的，不仅在企业界未有先例，就是那些赫赫有名的政治改革家，也没有多少人有这样宏伟的规划。难能可贵的是，时至今日，可以说他的梦想正在一步一步地实现着。而更为现实的是，松下的这种规划让每个员工都拥有了灿烂辉煌的梦想，使员工对企业的前途充满了信心，从而提高了他们的工作热情和积极性，提高了工作效率，促进了企业的快速发展。其作用是不可估量的。

松下说："经营者的重大责任之一，就是让员工拥有梦想，并指出努力的目标。否则，就没有资格当领导。"

也许有人会说，松下电器之所以能够把梦想变为现实，完全是因为松下电器公司的经营一直都很顺利的缘故，如果经营状态不那么理想，松下先生的目标就不可能实现。实际上，企业经营顺利时，需要制定远景目标，把企业做大做强；经营出现困难时，更需要制定改进目标，凝聚人气，走出困境。战后的松下电器公司正处于惨淡经营之中，但松下先生却不曾因此放弃为公司制定目标。由于目标明确，松下电器公司才能在很短时间内就走出困境，续写昔日的辉煌。

如果是以强权或权威来压制一个人，这个人做起事来就失去了真正的动力。抓住人的期待并予以具体化，使其为了实现这个具体化的期待而努力，这就赋予了动力。因为具体化期待是能够实现的目标。善于激励人的管理者，能够将大家所期待的未来的愿景，着上艳丽的色彩。这愿景经过他的润饰后，就不再是微不足道的小事，而是形象生动的美好蓝图。大家对企业的未来充满了信心，热情自然高涨，士气自然高昂。

二、得战略者得天下

“战略”这个概念最初只存在于军事领域，战争讲究方略，战争方略的简称就是“战略”。虽然企业不像军队一样从事战争，但它要参与竞争，有竞争就要讲究方略，企业竞争的方略就是企业战略。

在西方，许多企业家称当今的时代是一个战略制胜的时代。战略问题是关系到企业方向性、长期性和全局性的重大决策问题，是企业为了在竞争中求得长期稳定发展而制定的全局性行动总方案；是在把握了企业成功的关键因素的基础上制定出来的，在企业经营管理中居于高屋建瓴的地位。没有方向就没有未来，不谋长远就没有立世的根基，因此企业“得天下”就要“有战略”。

认清战略管理的几个误区

对于企业长期发展而言，战略管理绝非小事。但是不能因此就把战略管理当作包治百病的灵丹妙药，如果因此走进了误区，反而会把战略管理弄得一团糟。

一般而言，战略管理的误区大致可分两个层面，一是认识误区，二是管理措施失当。

首先说认识误区。

误区之一：战略可以消除企业风险

假如你只有一艘小船，就只能在小河里捞小鱼、小虾，因为小船无法承受大海的风浪；如果你有大轮船，就可以不畏风浪，去大海中捞大鱼。如果说小河、大海相当于企业的经营环境，风浪相当于经营风险，那么船就相当于企业，船的大小相当于企业抵御风险的能力。风浪总是客观存在的，并不会因为你的战略规划而消失。

战略的制定并不是企图消除企业风险，它的作用在于"当明天真正来临的时候，你和你的企业已做好了准备"。

"贝姆·巴威克定律"认为，更大的风险＝更大可能的成果：企业经营中，一份风险一份利润；如果没有风险，随便谁都可以做，利润也就很少了。如果你有不怕大风浪的大轮船，就可以到大海中抓大鱼，大的利润就属于你。

因此，成功的战略规划是为了提高企业承担和抵御更大风险的能力。

误区之二：战略能够量化，并具有操作性

战略是分析和判断，其本身不能量化，但它的目标和计划又必须量化；战略本身没有操作性，但实现战略的管理方法具有操作性。

许继集团曾经提出要做中国电力装备业最优、最强、最大的“龙头”。这是该集团的战略定位，它界定了区域——中国，界定了行业——电力行业的装备业，界定了方向——最优、最强、最大；然而，它不能量化。它后面会有一系列的目标来界定：什么是最优、最强、最大；还有一系列的计划说明：如何才能实现最优、最强、最大。

放眼真正的战略目标规划战略的同时，也要定出实现战略的一系列策略和途径，使战略有实现的可能。战略定出来，还需要落实，需要通过战略咨询会、计划预算咨询会、战略平衡积分卡等一系列管理手段，将公司的战略变成业务单元的策略，变成具体的行动计划，变成一系列的财务数据，变成一系列的考核指标……这样就有了可操作性。这些操作性的内容，是一系列的管理方法，是落实战略的手段，而不是战略本身，和具体定的什么战略也没有关系。

误区之三：战略是明天的决策

战略不是告诉我们“明天会发生什么”，“明天应该做什么”；而是告诉我们“目前的思想和行动必须包括怎样的未来性”，“今天必须为不确定的明天做什么”。

举例来说，你在路上开车，一公里之外有一个大坑，由于你有战略规划——提前看到坑，做出了决策——早点刹车，车不到大坑就停住了；另一个人没有看到大坑，一直往前开，一下掉进坑里，他在坑里想：那个家伙真有战略眼光，一公里之前就刹车了。

战略是前瞻性的，但是需要后验，惟独决策是现在的。只有前瞻性地看到“大坑”，现在才能做出正确的决策，避免车毁人亡。这个结果是后验的。刹车是一公里之外的事，是现在的决定，不是明天的决策。

每个人今天做的决定，客观上都包含着一定的未来性，都会在将来被验证。差别在于，今天决策时，有没有前瞻性地看到未来的变化趋势，看到未来的机会和威胁——这就是战略的魅力所在。

战略是很实在的东西，并不虚无缥缈，所以不能以“忙”做借口，把它推到明天——因为你今天所做的事情，都几乎会构成未来命运的一部分。

中国很多民营企业在创业时，可能是抓住了政策上的机遇，或利用了特殊的关系，甚至可能是钻了法律法规的空子……不见得是因为实实在在为客户服务发展起来的。如今，以客户为中心的时代已经到来，创业时的投机已无法持续；企业的长期发展，取决于能不能真正为客户创造价值。

那么，从现在开始好好分析客户需求、细分客户群体、提高客户服务、提高产品研发能力、提升管理水平、培养员工队伍……这些工作似乎不能马上就给你带来立竿见影的利润，甚至还可能增加成本，但等别人都掉进“一公里外的深坑”时，你的战略、管理能力和优秀的员工队伍就会使你安然无恙，继续向前发展。

战略很朴素很实在，并不很具有投机性。因此，与其临渊羡鱼，不如退而结网。

而在实际的管理实践过程中，许多企业一不小心又会进入另外一些误区。

1. 流浪倾向

一位管理大师有个形象的比喻：没有战略的企业就像流浪汉一样无家可归。

国内不少企业就有这种“流浪倾向”。它们缺乏企业战略，经营企业喜欢“脚踏溜冰鞋”“溜”到哪儿算哪儿。许多企业经营者，因为繁冗的事务性工作而成为“大忙人”，以至于无暇顾及企业任务、方向及战略。管理大师彼德·德鲁克认为，使企业遭受挫折的最主要的原因恐怕就是人们很少充分地思考企业的任务是什么。可以想象，一家没有方向意识和连贯一致的经营战略的公司，在激烈竞争的市场中，将会是什么结局。当一家企业像流浪汉一样，不知道应往哪里走时，企业命运是极其危险的，因为它通常会走到它不想去的地方。

随着中国企业战略性重组的逐步推进，产业结构的调整和优化的力度不断加大，以及市场结构的细分化、多样化，企业面临前所未有的“战略危机”。市场竞争的优胜劣汰，企业广泛的并购重组，使得企业的经营范围、组织规模和结构、产品结构、市场范围等不可避免地发生重大改变。同时，由于跨国公司咄咄逼人，国内企业的竞争压力大大增加，因此，企

业必须不失时机地重新制定企业战略，才能成功应对市场竞争。

2. 东施效颦

有些企业虽然也考虑制定战略，但其战略不是建立在对企业外部机会、威胁和内部优势、弱点的全面、科学分析与论证基础之上，而是喜欢走“东施效颦”的“捷径”。看到别的行业、别的企业的战略获得成功，便盲目跟风。尤其是在企业进人新产业的问题上，缺乏独立判断，热衷于“跟进大势，人云亦云”，致使许多同行业的企业发展战略高度雷同。如中国家电行业便是一例。近来，许多企业又不顾自身的资源状况，在战略上猛刮“高科技”之风，似乎企业只要与“高科技”沾边，就无往而不胜。殊不知，高科技同时也蕴含着高风险，高科技企业在具备一般企业应有的资源之外，必须具有很强的抗风险能力，方能在市场上立足。

这一问题不仅表现为仿效别的企业经营战略，而且还表现为仿效自己企业过去的经营战略。当环境和竞争条件要求企业战略发生变化时，企业却往往不能做到这一点。正如一个经典的军事案例所言：拿破仑之所以胜利，是因为他的敌人仍采用适用于以往战争的战略、战术和组织形式。而当他败于俄国人及西班牙人时，又是因为他对敌人采用了“以往行之有效”的战略，而敌人则以新的思维建立了不是适用于过去，而是适用于未来的战略。企业如果固守过去曾行之有效的战略，必将败于竞争对手。这已为近年来一些企业的经营实践所验证。

企业战略，是基于特定企业的战略，它因时、因地、因企业而变化。没有一个具体战略可以重复救活两个濒临倒闭的企业，或重复使两个企业得到持续、稳定、快速发展。不同行业的企业，同一行业的不同企业、不同资本、不同结构、不同技术和市场前景，需要选择不同的战略；同一企业在不同成长时期、不同生产规模也必须选择不同的战略。

3. 航母情结

国内企业有一种倾向，即企业越大越好，跨的行业、地区越多越好。近几年企业界有句流行语，就是“把小舢板焊接成航空母舰”。当你询问企业经营者，他的企业战略目标是什么时，得到的回答多半是“做大”。许多“小舢板”因外力作用而被焊接成了“航空母舰”，但由于缺乏协调，

难以形成“有机体”和核心竞争能力，因而在市场的汪洋大海中，很难真正发挥航空母舰的作用。

企业规模只有与企业所拥有的资源及运用资源的能力相适应，才能发挥规模效应。近些年，由于我们能够看到的、或比较熟悉的往往都是一些大的跨国公司，因而给我们一种错觉，以为国外的公司都是跨行业很多的跨国公司。其实在美国绝大多数都是专业化的中小企业。美国在世界500强固然占有相当多的席位（如1998年就有185家），但我们不要忘了美国还有2000多万家中小企业。因此，就企业战略而言，重要的不是“贪大”，而是“图强”。

4. 旧瓶装新酒：组织结构与经营战略的矛盾

有什么样的战略，就应有什么样的组织结构。这是因为企业的组织结构不仅在很大程度上决定了目标和政策是如何建立的，而且还决定了企业的资源配置。

但这一点却往往被企业经营者忽视，相当多的企业试图以旧的组织结构实施新的战略。不少企业的组织规模、经营领域、产品种类、市场范围等等，随着新战略的实施已发生重大改变，而企业的组织结构却变化缓慢甚至一成不变。这种“旧瓶装新酒”的做法，往往致使企业的现行结构变得无效，其典型的症状包括：过多的管理层次，过多的人参加过多的会议，过多的精力被用于解决部门间的冲突，控制范围过于宽广，有过多的目标未能实现等等。国内这几年一些“井喷式”发展的企业后来之所以“雪崩式”倒下，除了战略制定上的失误之外，在战略实施中组织结构调整的严重滞后及现行组织结构本身的缺陷显然难辞其咎。

企业组织结构的调整，并不是为调整而调整，而是要寻找、选择与经营战略相匹配的组织结构，切不可生搬硬套。企业是按产品设置组织结构还是按职能设置组织结构，是按地理区域设置分公司还是按用户设置分部，是建立战略事业部结构还是采用更为复杂的矩阵结构，一切必须以与战略相匹配为原则，以提高企业沟通效率、激励员工参与为目标。埃德森·斯潘塞说：“在理想的企业结构中，思想既自上而下流动，又自下而上流动，思想在流动中变得更有价值，参与和对目标的分担比经理的命令

更为重要。”对特定战略或特定类型的企业来说，都应该有一种相对理想的组织结构。尽管特定产业中成功的公司趋向于采用相类似的组织结构，但对某一企业适用的组织结构未必一定适用于另一家类似的企业。因此，创建与新战略相匹配的组织结构是战略顺利实施的重要保障。

5. 赶鸭子上架：战略实施与人才匮乏的矛盾

企业往往要到战略实施时，才更加真切地意识到对实施新战略所需要的人才和技能的估计是如此的不足。有些企业简单地认为只要有足够的资金，企业便“无所不能”，企业扩张就可“心想事成”。尤其是在经过一段高速成长期，企业有了相当的资金积累，正准备进行“二次创业”实施跨行业经营战略之时，由于目标的“远大”和战略的“宏伟”，企业一时难以网罗足够的人才，于是便出现近年来企业普遍存在的现象——“赶鸭子上架”，即将管理能力、技术水平明显不够的人员推上实施新战略的重要岗位。如酿酒公司涉足房地产领域时，任命酒厂的副厂长为新成立的房地产公司总经理；制药企业进人信息产业时，任命原副总经理为新成立的网络公司总经理；生产光缆的上市公司任命原车间主任为新成立的证券投资部经理；等等，不一而足。不仅经营管理者如此，技术研究、产品开发、市场营销、财务管理、信息管理等重要部门的业务人员，往往也是“赶鸭子上架”。

企业在实施新战略时必须清醒地认识到，有了正确的经营思路，还要有具有相应能力的管理者及员工才能实现公司的战略意图，否则在执行过程中会偏离方向，不仅无法实现战略目标，反而很可能会给企业造成重大损失。不少企业失败的原因并非是战略目标的失误，而是战略实施所需的技术力量及组织管理能力的不足所致。

6. 这山望着那山高：短期利益与长期利益的矛盾

在中国企业界，有这样一种现象，经营者在制定战略时思想坚定而专注，但没过多久他们就“见异思迁”了。企业往往经不住市场上不断涌现的“利润增长点”的诱惑，热衷于“哪里热闹哪里赶”，忽而房地产，忽而证券，忽而生物制药，忽而保健品，忽而环保，忽而网络，不能一如既往地执行既定的战略，原先的战略被抛至脑后，企业被短期利益所左右，

企业经营变成“游击战”，“打一枪换个地方”，结果企业却“在运动中消灭了自己”。

随着企业内外环境的变化，企业战略固然需要调整和发展，但这并不等于可以“踢开战略闹革命”，企业战略一旦付诸实施，企业就必须立足长远，必须专注，有焦点，把资源集中在既定的战略上，培养核心竞争力、开发核心产品，发展出自己的流程和自己的技术，并且把品质标准提升到世界水准，参与国际竞争。惟有如此，企业才能获得长期利益，真正做大做强。

7. 亡羊才补牢：评价时机不当

不管你制定企业战略时考虑得多么全面、周详，由于市场环境瞬息万变，你总会感到“变化大于计划”。因此适时地、客观地、高效地对正在实施的战略进行评价，并据此采取相应行动，无疑是保证企业实现既定目标的必要条件。

但不少企业习惯于到年末，甚至是只有到发生重大问题时，才考虑进行战略评价。近几年，国内企业比较流行在经营出现严重挫折以后，才回过头来审视企业战略，总结出“几大反思”、“几大忏悔”等等。其实，企业战略出现危机并非是一朝一夕的事，往往都有一段“潜伏期”。在“潜伏期”的早期阶段，企业经营者也大都有所察觉，但由于尚未出现严重偏差，不易引起经营者的重视。由于未能及时进行战略评价，找出问题所在并采取相应的纠正措施，当企业外部或内部出现某种“诱因”时，战略危机总爆发就在所难免了。如“三株”仅仅因为与消费者的一桩官司就使企业发展出现重大挫折，便是一例。

战略评价何时进行才合适？实际上，战略评价活动应当持续地进行，而不只是在特定时期的期末或在发生了问题时才进行。当环境变得愈来愈复杂、市场变化越来越快时，战略评价活动的频率也要相应提高。惟有如此，才能及时校准方向，防患于未然。

8. 见树不见林：评价指标片面

一方面，企业在进行战略评价时，容易片面强调短期的财务指标，如投资收益率、股本收益率、销售增长率、市场份额等。这些指标固然重

要，但由于绝大多数财务指标都是为年度目标而不是为长期目标制定的，而有些战略需要经过几年甚至更长时间才能实施完毕，其实施结果可能在数年后方能显现，因此，这种做法有时不仅难以对战略做出公正、客观、准确的评价，反而在客观上“弱化”了战略目标，并极易对企业的战略实施产生误导。企业为了追求这些财务指标，自觉不自觉地将战略目标搁置一边，而采取种种与战略不一致甚至背道而驰的短期行为。我国证券市场有几家一度“绩优”今年却出现巨额亏损的上市公司，就很能说明这一问题。这几家公司，过去片面追求年度业绩指标，而忽视了对战略目标的把握，以至于酿成今日的苦果。

另一方面，企业在进行战略评价时，容易忽视质量指标。很多数量指标会因使用的会计方法不同而得出不同的结果，因此，质量指标在战略评价中就显得非常重要。如缺勤率、调动率、生产质量、生产效率、员工满意度等等都是影响绩效的重要因素。

《财富》杂志每年对25个产业的企业进行评价，采用关键的8项评价指标是：管理质量，创新性，产品或服务质量，长期投资价值，财务状况，对社区和环境义务的履行，吸引、培养和保留人才的能力，对公司资产的使用。

可见，企业在确定战略评价指标时，不仅要“长短结合”，决心与耐心相得益彰，而且要“软硬兼施”，数量与质量相互统一，真正做到“见树又见林”。

9．远离数字化：评价手段落后

多数企业的战略评价，或者是“集中式的专家研讨”，或者是“零散的内部报告”，评价活动多是“静态”的，即并未将评价活动作为一个动态过程来管理，而是评价报告完成就意味着评价活动的结束。企业尚未形成相对稳定的评价机制和“动态”的评价体系。远离数字化的落后的评价手段在企业中还有相当的市场。

随着数字时代的来临，人们获取和处理信息的能力大大提高。企业必须紧跟时代，更新战略评价的手段。

在市场竞争中，通常是拥有最佳信息的一方获胜。在某些情况下，管

理者需要掌握当日的新信息。例如，当企业通过收购兼并而进行多元化经营时，便需要频繁地得到各种新的评价信息。及时而笼统的信息较之精确但过时的信息，通常更适合于作为战略评价的基础。因此，互联网技术被广泛采用，成为企业采用最新信息进行战略评价的基础。

企业还应利用计算机协助经营者进行综合的、统一的、分析性的和经济的战略管理评价活动。企业 ERP（企业资源计划）、IMS（信息管理系统），以及大量的企业管理软件的应用，都将大大提高企业处理信息的速度和能力。

数字化能明显促进战略评价过程中直觉与分析的有效结合。长期以来，许多企业经营者习惯于靠直觉决策和评价，尽管有其合理的成分，但遇到复杂的情况就容易出现偏差。虽然计算机只是决策工具而不是真正的决策主体，但它可以提供不带感情色彩的客观信息，以及基于这些信息的分析和判断。以此与直觉相结合，可使战略评价更加准确。

战略目标与绩效目标不可脱节

如果评选“最令管理者生厌的工作”的话，“考核”肯定能名列前茅。频繁的考核周期、复杂的表格、烦琐的评价项目、上下级再制定目标时的讨价还价……无一不让管理者头疼。

这种令人生厌的局面究竟是什么原因造成的呢?

究其原因，绩效目标和企业战略相脱节是重要因素。

首先，很多企业盲目追求绩效目标的“全面性”。为了不遗漏目标，企业往往把各种指标都罗列出来，并设计相应的标准进行考核，有的部门承担着30多项指标。

这种看似周全的考虑，在实践中只会带来两种结果。

一方面，人的精力分散，不能集中在重点目标，尤其是战略目标上。心理学研究证明，人在一个时间段内的心理能量只能很好地关注7个左右的单元。目标非常多和没有目标的效果是一样的。

另一方面，人们在多目标情景中，由于不能兼顾，往往会采取“牺牲创新，少犯错误”的行事原则。因此，规规矩矩表现的部门由于没有大的差错，就不会得到太差的评价。

仔细研究，追求目标的全面性的背后，有两种假设。一种假设是，员工天生是爱偷懒的，因此需要外部的监控；另一种假设是，不考核的内容，员工就不会去做。实际上，员工最反感的就是外部控制，尤其是知识型员工，这种心理更为强烈。另外，企业不能以“考”代“管”，日常的沟通、协调和关键点的控制程序都是必要的管理措施，不能把全部压力都让绩效考核来承担。

造成脱节的更重要的一个原因是，绩效目标的来源往往不是企业

战略。

在很多企业中，无论是部门的绩效目标，还是员工个体的绩效目标，往往来源于以往的习惯和静态的职能界定。

基于去年的做法来制定当前的绩效目标，显然是假设环境处于稳定状态，不会有太大的变化。实际上，在这个变革时代，多数行业的环境是动荡的，存在着极强的复杂性、频繁变化性和不可预测性。因此，在制定绩效目标时，一定要基于新的环境要求，而不要过分基于过去的行为习惯。

此外，基于静态的职能界定制定绩效目标，往往是不直接承担业务指标的行政支持部门的做法，他们假设部门的职能是稳定的，工作内容也是固定不变的。其实，无论是业务部门，还是支持部门，随着企业战略的不断调整，其绩效目标也是不断变化的。

那么，如何解决绩效目标和战略的脱钩问题呢？我们可以从平衡计分卡中寻找解决思路。

如果我们不能描述一项事物，我们就找不到衡量它的方法。如果不能很好地衡量一项事物，我们就很难有效地管理它。对企业战略而言，也是这个道理。中国的企业家不缺乏战略眼光和思考，欠缺的就是如何把这些想法用清晰的语言和可操作的方法描述出来。

平衡计分卡中强调因果关系链，实际上是企业战略的描述。这种因果关系式的战略描述，使得我们能够对战略进行管理，而不是盲目地跟着感觉走。以戴尔公司为例，以直销模式为核心、提升运作效率是其战略，而只有把这个战略从财务、客户、内部流程和学习与成长四个方面进行定量化描述时，这个战略才能够真正落地。

平衡计分卡中的因果链有两层含义。一层含义是普遍意义上的 BSC 因果关系链。即员工学习与成长促进内部流程的改善或创新，进而提高顾客满意度，最后影响财务绩效。另一层含义是指和企业价值定位直接相关的因果关系链。是通过从员工学习与成长到财务四个角度之间的层层递进关系来实现这个价值定位的。

平衡计分卡的四个方面只是描述战略的思考模式，只有那些具体的衡量指标才对企业的实际行动有直接的影响力。

如3M公司以创新为其战略，在其员工学习与成长方面就会制定出促进创新战略的具体绩效目标，如激励创新的薪酬机制建设等。

当然，由于战略是动态的，企业绩效目标也应不断调整，随战略而动，才能保证绩效目标和战略不脱节。

同时，要敢于大胆舍弃非战略性的绩效目标。

战略最主要的不是选择做什么，而是选择不做什么。绩效目标的设计也是如此，大胆地舍弃非战略性目标是保证战略性绩效目标得以实现的举措。

当然，对企业生存至关重要的目标，虽然不一定体现变动的战略，也仍然应设计为考核目标，如金融服务业中的风险控制目标，就是一个典型的例子。

总之，无论是关键绩效指标，还是平衡计分卡，都倡导战略性绩效管理体系的设计。作为“战略性”的体现，最为重要的就是绩效目标和战略的紧密结合。

战略规划不能盲目扩大

中国企业进入规模扩张阶段所遇到的多元化陷阱是一个普遍的问题。中国的许多企业管理者认为，单项产品的市场份额是有限的，也就是说单项产品的规模是给定的，在一种产品上竞争很难快速进行规模扩张，切蛋糕的人越多每个人分得到的蛋糕越少，所以企业要想扩大规模必须实行多项产品经营，也就是多元化。

然而许多企业在实行多元化时，由于决策不清而陷入了难以自拔的泥潭：一是你试图搞新产品、进入新产业，避开竞争对手的恶意竞争，而实际上你的竞争对手同样如此，在新的产品和新的产业方面立刻就会陷入一种过度竞争中，这就是博弈论，你不可能找到最佳的解决方案。在一个市场里如果只有两个竞争对手，这两个竞争对手无论采取什么经营策略，都会造成两败俱伤的结局，这也是很多中国企业多元化的结局。中国的彩电行业在电子行业的产业延伸即是明证。二是盲目多元化，产业多元化的产业关联度较低，致使多元化失败。产业关联度不高，跨度较大，以高技术为基础的企业转而投资风险较大的房地产，搞房地产的又转而搞网络经济、高新技术企业，使企业经营的不确定因素增加。

一个著名的案例就是当年众所周知的轻骑集团。轻骑集团曾经连续多年排名全国摩托车行业之首，雄踞摩托车行业霸主地位。

毫不夸张地说，轻骑集团的历史是一部轰轰烈烈的扩张史。上世纪 90 年代初，轻骑开始以控股参股、兼并联合形式收购企业，鼎盛时期，集团拥有全资国有企业 29 个、中外合资公司 16 个，子子孙孙公司近百家；并先后控股济南轻骑（A、B 股）、新大洲 A、轻骑海药等三家上市公司，其辉煌程度可以想见。

然而，当轻骑集团还在总结低成本扩张之路是盘活国有资产存量、优化资产结构时，危机已悄无声息地逼近了。自1998年以来，集团的生产经营每况愈下，各子公司不但不盈利，反而需要轻骑集团大量输血。至2001年初，轻骑集团旗下三家上市公司全线亏损，其中轻骑集团持股40%多的济南轻骑更创下2.72亿元的巨额亏损。同时，济南轻骑2000年年报披露，轻骑集团违规占用济南轻骑资金达25.8亿元。消息传出，全国哗然，昔日摩托车王国、轻骑系列缔造者，8亿国有资产拨动140亿总资产……所有罩在轻骑集团身上的耀眼光环瞬间消失殆尽。

轻骑的近百家子公司广布摩托车、汽车、信息、房产、广告、制药、农业、餐饮服务等行业，无论对哪一个企业来讲，如果把有限的精力、智力、时间集中办一件事，都会事半功倍。如果随心所欲，四面出击，八方应付，必然力不从心，结果事倍功半，甚至全盘皆输。

把所有的鸡蛋放在一个篮子里，固然有其不可避免的风险，但在条件不成熟的情况下就盲目地把鸡蛋到处乱放，这样的风险更大。相较于这种“自杀式”的盲目扩张，踏踏实实地守住现有的惟一的篮子，尽心尽力地看好篮子里的鸡蛋，也不失为一种明智的选择。毕竟，生存是发展的前提。如果生存都保证不了，还有什么资格谈“战略规划”。

决策失误导致战略管理失败

创业者在创业之初都是靠自己的直觉作决策，凭借自身的能力和良好的外部环境把企业做到了千万级规模。可是当企业扩展之后，企业的决策机制并没有实现科学化和民主化，很多重大决策还是老总一个人说了算，就是我们常说的“一言堂”。这种现象在家族式的企业中表现得更加明显。

人不是万能的，是人不是神，如果还是采用原来的决策机制，不发挥民主决策的作用，不借用外脑，那么企业必定会有很多决策失误的地方。如果错误出在一些关键的投资决策当中，那么这个企业可能就因为这一个失误而一蹶不振了。讨论失败是为了从失败中吸取教训，也许只有经历了失败，管理者才会成熟起来，但我们希望他们更多地“学习”别人的失败，而不是去重蹈履辙，否则，整个社会付出的代价将是不可估量的。

中国改革开放 30 多年来，涌现出诸多创造“致富神话”的民营企业家，但近年不少已经烟消云散。如安徽“傻子瓜子”老板年广久、爱多 VCD 公司总裁胡志标等，都是曾经红透全国的民营企业家，如今都已不见踪影。为什么中国的这些民营企业总是呈现“各领风骚两三年”的抛物线式发展轨迹？改革开放之初出现的首批民营“企业家”为何屡屡中箭落马呢？

1．决策的浪漫情结

在一个知识分子较多的企业当中，有一点知识分子固有的浪漫化的企业文化是无可非议的。但是，企业这个团体本身是一个经济组织，处在一个残酷的经济竞争环境之中。企业的根本目的是获得利润，企业的每一个投资决策都必须进行具体利润的数字计算。

飞龙集团在 6 年经营实践当中，淡化了企业获取利润的目的，决策过

于理想化、浪漫化，导致飞龙集团大部分干部在企业运行过程中，也出现严重的理想化和浪漫主义的行为，不计成本，不算利润。商人是以盈利为目的的，哲学家、艺术家、空想家在企业是不能存在的。

2. 决策的模糊性

不熟不做是商业法则之一，但有一段时期，飞龙集团总裁姜伟过于强调产业多元化，涉足了许多不熟悉的领域。同时，有许多事情也是姜伟所不熟悉的，又没有熟悉这方面的专业人才来实施，所以盲目决策和模糊决策时有发生，凭着“大概”、“估计”、“大致”、“好像”等非理性的判断进行决策。

3. 决策的急躁化

市场经济只有开始没有终止，凡是商人必须以平静的心态参与无休止的市场竞争。

假若能从头再来，假若失败的中国企业家们能够东山再起，他们要做的最重要的事情应该是：在企业内建立一套完善的制约和监督机制，因为，几乎所有失败的决策都是在个人拍板中产生的，这是中国企业家失败的最根本原因。

原巨人集团总裁、如今又东山再起的史玉柱在检讨失败时曾坦言：“巨人的董事会是空的，决策是一个人说了算。个人的失误，给集团整体利益带来了巨大的损失，这也恰好说明，权力必须有制约。”

不仅是巨人，我国绝大多数企业决策基本上是专断体制，因此，没有人能够阻止沈阳飞龙姜伟“决策的浪漫化、决策的模糊性、决策的急躁化”，也没有人能置疑济南三株吴炳新的“三株年销售额在1999年达到900亿”的宏伟目标（按这一目标，三株当年就可跻身世界500强）的提出是否可行。

中国私营企业大多集创业者、所有者、决策者和执行者为一身，董事会形同虚设，下级也只能惟命是从。这些条件与权力的高度集中，必然使我们的企业家个人拥有了全世界最高的经营决策机会和决策错误机会。正如史玉柱所讲：“决策权过度集中在少数高层决策人手中，尤其是一人手中，负面效果同样突出。特别是这个决策人兼具所有权和经营权，而其他

人很难干预其决策，危险更大。”

一个企业办大了，它就必然是社会的企业，企业的发展必定社会化；而中国的企业之所以畏缩不前，就在于我们的大多数企业家一直没有解决在使自己的企业成长的过程中，如何实现资本的社会化、决策的社会化和利益共享的社会化，所以企业只能徘徊不前。

中国国有企业没有成为航母企业的机制，所以有希望成为巨型企业的公司是从私营企业中产生的，但这些私营企业如果想真正成为大公司，就必须解决企业创立初期的个人化和发展壮大以后的社会化问题；而解决社会化问题，不仅仅在于一种简单的分配方式，还在于企业的资产所有权必须社会化，企业必须策划它的上市，而上市不是圈钱，是为了真正实行社会化经营和社会化的利益共享。

企业的决策也必须社会化，老板必须制定一种制度来制约监督自己。因为私营企业发展到一定规模后，它的一个最大的非社会化特征，就是老板的权力不被约束。不管是巨人的老板，还是飞龙的老板，他们的一句话就顶一万句，当他一个人犯错误的时候，整个企业就无法自拔。这样的企业不仅会失掉了企业的人，同时也是老板德行上的失败，是一种非社会化的因素导致了企业发展过程中的失败。

中国呼唤着这样的企业：它的产权清楚，利益清晰，但是这个企业必须是社会化的企业，这个企业的最终发展目标是使社会共享企业的利益。这是中国企业制度之根本。微软的成功，不在于比尔·盖茨个人的聪明，而在于比尔·盖茨在微软创业之初，就采取了规范的股份制的做法，当微软成为一个大公司的时候，他很快把自己的利益、经营和管理社会化。所以，社会化的企业发展体制是最重要的。

我们现在面临着两个悖论。第一，国有企业不可能实现社会化。国有企业的决策者是政府，国有的经营者面对的是组织部对他的任命，他怎么会去实施社会化的决策和社会化的利益共享呢？第二，私营企业从开始的第一天起，所有老板都认为，企业就是我自己的，别人无权对我指手划脚。同样，这也是不正确的！

从浅层看，那些企业界著名的失败者首先是缺少现代经营理念，却寄

希望于赌博式的成功。在中国新兴市场出现的时期，不少民营企业发迹多是抓住一两个拳头产品，看准一个市场空档，然后在市场营销上大做文章，一朝成名天下知。这种赌博式的成功渐渐成为企业家的一种思维定式，在决策时就带有极强的赌博性。

由于缺乏坚实的生产和市场基础，往往来得容易、去得更快。山东秦池酒厂和广东爱多 VCD 公司曾以每年数亿元人民币的广告费成为中央电视台两届“标王”，影响极大，但庞大的广告费没有市场支撑，最后都落得经营困难重重。“一朝赌可以，不能天天赌”，否则歧路当正途，只能“光着屁股创业，脱了裤子回家”。

牟其中当年以积压商品换回前苏联的飞机，有其创天下之先的勇气，但也应该看到的是，前苏联的解体帮了牟其中解决国际贸易中的互信问题，否则这种“空手道”是玩不转的。这种偶然并不是必然，不能够成为经营的一贯理念。

从中层看，他们在起家之后，更留恋于孤芳自赏，无法正确地认识客观环境和成功所在。由于体制转换时期出现诸多灰色地带，也是权力与金钱交易的沃土。一夜之间成为新贵的企业家，财富积累得过于容易，外界的炒作，都使得他们容易口无遮拦，自我极度膨胀。牟其中曾宣称要在 2005 年使南德集团进入世界十强，如今早已不见其踪影。

史玉柱在珠海建巨人大厦，施工中楼层比初始设计不断增高，一定要刷新纪录，结果资金短缺，中途下马。其在保健品市场衰退之时，仍推出数十种保健品，号称要“让一亿人先聪明起来！”济南三株保健口服液成功推出后，就宣布将用毛泽东思想来指导经营，将全国划分为四大战区，设置类似“国家军委”的机构来占领全国市场。

一些人也摆脱不了《水浒传》中的“宋江情结”，经济地位一高，总想也披上政治光环，“背靠大树”，工商联、政协、人大都要名列其中，口气更大了许多。当年天津警方要到大邱庄逮捕犯罪嫌疑人，竟遭到禹作敏派人阻挠。牟其中、史玉柱等也都曾是“改革风云人物”，但企业自身的漏洞、人才结构失调、决策缺乏科学依据等等，却一直没有认真解决。

最后，从深层看，在中国走向完善成熟的经济制度过程之中，他们没

有能够适时地转变自己，却试图继续游走在政策和制度的边缘，“打擦边球”，想用老办法解决新问题，这样的人，行百里易，行万里难。

第一代创业时的民营企业家大多已近中年，文化程度不高，成功后的优越环境和社会舆论、新闻媒体的吹捧炒作，使得他们形成独断专行的行事风格，极其个性化。排斥先进的管理观念和经营策略，他们更宁愿相信通过自己的直觉和经验来决策公司事务。无论如何，这些民营企业家的创业历程为中国企业的发展和渐趋成熟的市场经济制度提供了有益的经验和教训，同时也是经济转型所必然付出的代价。

战略规划需要科学的决策

一般来说，企业家的战略决策必然是建立在一个不完全信息集基础上的决策，即在现有已知信息条件下取得最优决策、最优成果。在信息集随着时空变化而变化的情况下，最优决策凸显不连续、跳跃性位移，因而使得企业家原有的最优决策变得不是最佳，甚至可能是较劣决策。因此，在不完全信息状态下的企业家决策就不是要求经典经济学中的计算机化的最优决策程序下的结果，而是企业家在已有不完全信息情况下，在对未来情势变化作出个人估计判断基础上，作出的最优决策，这种决策的前瞻性、科学性和正确性与企业家自身的异质型人力资本素质有着极大的关联。

对于当代的专家型企业家来说，他们大多具有一个强大的自立基础——或许这个基础比经理型企业家具有的创新资本基础更为坚实，这就是专业能力，即异质型人力资本型的信息资本，从而他们常常将自己视为正在出售他们的知识和技能的个体企业家。因此，具有较强技术发明决策能力的专家型企业家可以使企业抢占行业发展的技术制高点，在市场竞争中处于最有利的地位，避免宏观经济的变化给企业带来的困难与灾难，在政府经济政策中寻找合理、合法的对策等。专家型企业家决策因此是现代企业尤其是信息企业生存的关键。

微软公司1995年曾遭遇到巨大的危机，由于忽视了国际互联网快速发展的意义，微软在这一新的软件市场中相对于网景等公司明显处于下风。这一问题被发现后，盖茨带领微软公司立即实行战略性重组，巨额投资开发互联网软件，最终扭转劣势并占有了一定的市场份额。由此可见，拥有一个得力的专家型企业家，能够使企业在信息革命中临危不惧，反败为胜。

1. 设立专家委员会

专家委员会，就是国际上流行的“独立董事”，这些独立董事在公司有很高的地位和荣誉，但是没有利益分配关系。这个职位是很重要的，他独立于企业和决策者之外，能够客观地发表意见。

2. 明确首席企业家的决策职能

（1）为本企业建立一个可感知的目标，做到这一点首先是要有远见。韦尔奇在通用电气曾推行过四次重大的宣传活动，即：①“一定要争当第一或第二”；②“速度、简单化和自信”；③“世界在我心中”；④“六个总和”。他认为当上总裁，并非到了事业的顶峰，而仅是从山脚下向顶峰攀登。

（2）杰出的领导要善于争取和团结企业职工，使他们接受并相信你制定的发展规划只要稍一努力即可达到。拉尔森说：“一个人的力量只有那么大，领导水平的体现在于你在某种程度上能触动大家，使他们都发挥最大的能量。”盖茨、格罗夫和韦尔奇常常把公司的前景和做法告诉大家，从而把部下团结起来。

（3）创造条件，能最大限度地刺激起职工的积极性和创造精神。凯乐尔总是在宣传他为西南航空公司的策划：使飞行成为价格低廉、迅速和轻松的旅行。西南航空能在20分钟内卸完货物，并给飞机加满油；其他航空公司则需要一小时。这位总裁说：“航空公司的设备是同等的，区别在于当飞机靠拢登机口时，我们的员工是跑上去迎接它的。”

（4）合理分配资金，这对经营者尤为重要。比如一家公司的投资回报为20%，把5%分给股东，另外15%作为再投资，这15%按复利计算，5年后这位总裁手里握有可安排的资本就大于他来公司时所有的资本了。如果一个优秀的项目包含在一种拙劣的战略中，那么它就丧失了原来具有的优越性。作为一个项目，只要资源分配战略得当，其余的事也就顺理成章地简单搞定。

（5）杰出的总裁们总是扮演着裁减、补救、守业和再创业等一系列的角色。对于事业，他们像对情人般的热情、负责、执著。韦尔奇当GE总裁17年，从未显示出厌倦的神态，对于他的企业，他挂在嘴边的是：“我

爱它，我爱它——我发誓，我真的爱它。”

除了上述两点，要做到真正的科学决策，最重要的还是要做到知己知彼。

在激烈的市场竞争中想要稳操胜券，需要对竞争对手优势有清醒的认识。这叫知己知彼方能百战不殆。那些较强的竞争者一般是某个行业的主流领导者，他已经具有其他企业难以动摇的优势：

1. 品牌。品牌价值很高，它已经在市场中拥有了无形的声誉，被消费者普遍地认可，拥有广泛的消费群体。

2. 股东和银行的支持。由于在以往的业务中，股东和银行已经获取了很高的收益，他们会一如既往地支持企业实施的经营活动，维护强者的地位。

3. 规模经济。那些较强的竞争者一般具有较大的规模，企业生产成本相对较低，它的市场份额很难被侵蚀掉。

4. 具有较强的控制供应方的能力。由于企业成立较早，与供应商结下了较好的合作伙伴关系，这种关系是竞争对手难以一时达到的，同时由于企业的规模很大，众多供应商也受制于这个行业的领导者，因为行业领导者一般也是供应商的固定的、最大的用户，如果失去这个最大的用户，供应商也会濒临破产。行业领导者通过威胁利诱或重新分配采购份额就可以达到控制供应商的目的，从而控制竞争者的供货渠道。比如1999年夏引发的长虹收购市场上80%彩管的事件，就是长虹有能力控制供应商的表现。

5. 有较强的控制销售渠道的能力。那些较强的竞争者一般具有广泛的销售网络和众多的代理商，假如对代理商或零售商让利，停止供货或不能及时到货或者重新分配货物供应，也可以间接地控制代理商或零售商。代理商和零售商自然不会冒险去销售一种新产品，对他们来说重要的是获得实实在在的利益。

6. 竞争者由于拥有众多优势，他便拥有对挑战者实施持久的、致命的杀伤力，对一般的进入者具有很强的威慑作用。原长虹总裁倪润峰说，我只要一用我所拥有的手段，其他的彩电企业可以说很难与我抗衡。他说的手段是长虹因规模经济而形成的价格优势。

那些较强的竞争者或者叫产业领导者，尽管实力强大，但也并不是不

可战胜，只要通过遵循一定的原则和战略，仍然可以获得胜利，因为每个企业都有其自身的优势条件。国外成功的例子是耐克在运动鞋上取代了阿迪达斯。20世纪70年代初阿迪达斯在运动鞋制造上占据绝对统治地位，但由于它低估了美国市场和竞争者对市场的介入和攻击，耐克公司后来的快速扩张，最终抢占了前者在美国市场的领先地位。

企业要正确认识自己所处的行业地位，作出正确的决策，采取相应的措施，如PC产业中，联想在核心技术方面还不能与英特尔、IBM等巨头比拼，他们采取“跟随”策略，步步紧逼。逐步缩小差距，就是一种明智的战略决策。如果硬碰硬，必然受到强有力的报复，并导致血本无归。美国约翰逊制造公司由于非常成功地运用了这一策略，通过迂回进攻，最终成为了行业领导者。约翰逊制造公司开始模仿生产美国最大的黑人化妆品生产企业——富勒公司的部分产品，销量不好，后来他们研究开发出了一种可以改善黑人皮肤质感的水粉护肤霜。这个公司分析了自己与富勒公司的实力，硬碰硬自己必然失败，最后想出了“烘云托月”的销售方法，他们不再炫耀自己的产品，而是在宣传富勒公司产品的同时，顺便介绍自己的产品。由于他们表面上吹捧富勒公司产品，自己甘居从属地位，所以并没有引起对方的戒心，凡是买富勒产品的人同时可以半价买一盒约翰逊制造公司生产的产品。不长时间以后，约翰逊制造公司与富勒公司的知名度达到了同等程度，并最后逐渐超越了富勒公司。

即使一些非常著名的跨国公司在向新的产业扩展时，同样会遇到强有力对手的反抗，最后以失败告终。可口可乐公司曾经试图进入甜酒行业，按可口可乐公司的实力，应该没有什么问题。但结果出人意料之外，它遇到了甜酒行业大公司的强有力的抵抗，使可口可乐公司被迫退出甜酒行业。IBM公司曾试图进军中型和大型复印机，由于缺乏特色和没有成本优势，并且受到了施乐和柯达公司的强有力的抵抗，并未取得理想效果。

在中国的一些企业同样的问题也存在，然而并未引起企业家的重视。例如，一些彩电企业的事业做得还算不错，并且是中国的彩电大户，但是他们开始进军电脑行业。开始他们做得也不错，但日后同样要面临其他电脑企业的冲击，将来是否立得住脚还很难下定论。

战略定位要恰当

从一定意义上说，现代企业之间的竞争是企业战略定位的竞争。

亨德森一生的时间都用在观察、分析和拟定公司的竞争策略上，他曾经在李蓝电气公司工作过。李蓝电气公司是制造油泵马达的小公司，它制造的油泵比美国任何一家公司都多。

为什么一家仅有数百名员工的小公司，所制造和销售的油泵马达要比“通用”和“西屋”这种公司价格低很多，却依然还有利可图呢？“因为所销售的是‘有所差异’的马达”，亨德森研究之后说。

或许这种差异对很多人来说并不重要。但对购入和装配这种马达的油泵制造商来说，这种差异就非同小可。油泵马达必须能防止爆裂。大多数制造商对自己采用的马达都有特殊设计：轴柄稍有不同，或是装马达的方法稍有不同，或是气孔的规范稍有不同。由于李蓝公司主要的生意就是制造这种“有所差异”的马达，因此它必须按照产品的特殊目的重新设计成适用的马达。西屋电气公司也制造油泵马达，但它主要的生意是一种标准化、轻便型的一般用途马达，因此该公司把这种马达装上铸铁罩之后，就把它当作防爆式油泵马达，而这具铸铁罩的制造成本却不低。

“西屋”的成本当中包括标准型马达、铁罩成本，以及装上铁罩的成本。“西屋”必须在生产线上制造这种产品，结果使原来的高速生产流程受阻。而“李蓝”制造这种马达的成本只有“西屋”的1/2。由于成本和售价是产品本质当中的主要部分，因此亨德森作出的结论认为：李蓝公司真正在销售的是一种与西屋公司“有所差异的产品”，虽然两者似乎并无不同。“李蓝”的马达不但比较便宜，而且更适合特殊目的使用。

小小的李蓝公司能够抗衡强大的西屋公司的原因是寻到自己的产品位

置。正如亨德森所指出的，同样产品的成本结构常常会大不相同：这是因为费用分摊、行销成本，或是产品设计的不同而产生的。这种成本的差异叫人难以相信，而每一家成功的公司也都会表示："我们的成本结构很好，因为我们的管理比较好，因此我们能赚钱。"然而它们的成本能比竞争者低，真正的原因在于它们做生意的方法在基本上有所差异，这种差异也就会在成本上反映出来。

亨德森的说法是："对每一位竞争者来说，它的位置就是它在顾客和服务上享有相对于竞争者的竞争优势。"

小小的李蓝公司能够在竞争对手如林的夹缝中成长，主要得益于它成功的战略定位。当各个企业面对的是同样的市场环境时，如何节约成本，打造核心竞争力就是管理者应考虑的了。这其中就涉及到一个战略定位的问题。李蓝公司制造了"有所差异"的马达，这正是其经营战略成功定位的关键所在。这样的马达的生产成本大大低于它的竞争对手"西屋"公司，所以产品自然会取得成功。

发挥自身优势，走专业化战略

市场经济的发展特点之一是越来越专业化的竞争，国际上许多优秀大企业都是上百年专注于一个领域，把工作做足、做细，而不是到处插手，盲目多元化。

正是导入了专业化的发展战略才成就了诺基亚辉煌的移动通信终端市场霸主地位。

在奥利拉1992年担任诺基亚董事长之前，诺基亚的产品线很长，除移动通信产品以外，还生产电视机、电脑、电线甚至胶鞋。奥利拉认为，一个公司的产品过于复杂不利于公司的发展。他这样说："如果你要在世界范围站住脚，你就必须在你从事的领域内挤进前三名。只有这样，你才有可能取得赢利性增长。而一个企业不可能在方方面面都领先，因此，你必须学会专注。"

专业化的最大困难仍是舍弃，特别是舍弃那些还能盈利的项目。1991年，诺基亚决定专注于移动通信领域的时候，这个领域并不赚钱，甚至公司曾考虑是否取消这个业务。但当公司决定以此为今后发展的方向后，为了专注这个眼前并不赚钱的主业，诺基亚先后卖掉了电线、电脑、电视机等盈利的产品项目，其中电视机项目上诺基亚当时已经做到欧洲第二的规模。

捏起拳头、突破一点的专业化发展战略今天看来是成功的。诺基亚与摩托罗拉、爱立信相比，实力并不占优势，而诺基亚能后来居上，短短6年就在手机生产上超过两个竞争对手，很重要的一点就是，诺基亚的战线相对较短，走专业化发展道路。其中在专业化道路上，还有不容忽视之处就是它的"归核化战略"。

所谓"归核化战略"，即为突出公司竞争优势的战略。"归核化战略"

的要义有三：一是把企业经营的业务归集到最具竞争优势的行业之上；二是把本企业经营与开发的重点放在核心行业价值链之上的最具优势的环节上；三是强调企业核心能力的培育、维护和发展。诺基亚“归核化战略”的具体内容包括：

第一，改革诺基亚所经营的业务结构，缩小经营范围，放弃非核心业务，专注电信业务，以突出公司专长，发挥自身拥有的优势。

第二，把移动电话进一步确定为诺基亚的支柱产业，并确保诺基亚在该领域进入世界前三名，以确保其取得赢利性增长。

第三，把寻求和确立新的增长点作为培育企业文化的核心内容，并使之成为诺基亚公司发展的动力和职工文化意识，以确保诺基亚长盛不衰。

1992 年诺基亚新任总裁约玛·奥利拉一上任就抓住时机，集中 90% 的资金和人力加强移动通讯器材和多媒体技术的研究和开发。正如奥利拉所预料的那样，世界移动电话的需求量很快就进入了高速增长时期。当数字电话标准在欧洲开始流行时，诺基亚早已准备就绪，凭借充满灵感的设计和不断地推陈出新，迅速从强大的竞争对手中夺取了自己的市场份额，实现了巨大飞跃，并在 1998 年成为世界移动电话最大的生产商。同时在专业化发展战略目标的指导下，诺基亚近几年来的增长速度一直保持在 50% 左右，并进入世界十大上市公司之列。

一位哲人说过：“与其花许多时间和精力去凿许多浅井，不如花同样的时间和精力去凿一口深井。”对某项事务的专注，更多的是一种锲而不舍、全神贯注的精神。在这一点上，诺基亚公司可谓是做到了极致。为使自己在移动领域做到最强，诺基亚相继砍掉了与主业不相干的产品，甚至是依然赚钱的产品。专业化的关键就是舍弃，这不仅要有魄力，而且还要有定力。如果对失去的一点利益便患得患失，今天的诺基亚公司也未必会这么强，正是对专业化的矢志不渝，才有了今天移动通讯第一制造商——诺基亚。

舍得是一种大智慧，放弃你不擅长或者与主业无关的边缘产业，专注于你在优势产业的竞争力。舍得之间成就天下，做大做强就这么简单。

三、引爆团队精神

一个企业是由一个大的团队组成的，要想实现远大的目标，管理者必须最大限度地释放团队的能量。

在美国 NBA 的球队当中，如果球员之间配合默契，就会说这是一支发生了化学反应的球队。这样的球队可能没有超级巨星，但胜率往往是最高的。一个好的管理者就要有点石成金的手段，让下属之间产生化学反应，从而激发出每个人的潜能，这些潜能组合在一起，再大的事情也能解决。

建立一支优秀的团队

在现代企业的运作中，规模越来越大，涉足的行业面越来越宽，聘用的员工越来越多，当然，所面临的环境和问题也越来越复杂。特别是项目管理的兴起，一项工作所涉及的人员、部门越来越多，有的甚至要求员工跨国合作，要求上下游供应商和客户的参与。跨国公司利用分布于世界各地的人才进行项目开发早已不是什么新鲜事，诸如波音 777、空客 A380 之类的需大量整合外部资源的项目也正日渐增多。面对难以预见的大量问题，错综复杂的各种关系，已不是某个超级英雄仅凭一己之力所能胜任的。个人英雄主义的时代已经过去。没有一个目标一致、分工明确、组织有序的团队，要面对急剧变化的环境及日趋激烈的竞争，别说发展，生存都将是问题。

团队的战斗力远胜于个人。团队不是随便一群人的简单组合。管理大师杜拉克曾说过："组织（团队）的目的，在于促使平凡的人，可以做出不平凡的事。"团队概念强调整体的利益和目标，强调组织的凝聚力。团队中的每一个人围绕着共同的目标发挥最大潜能，而管理者的任务主要是为员工创造积极、高效的工作环境，并帮助他们获得成功。团队之所以能够起到 1+1>2 的效果，主要是因为团队中的每个成员都能为了共同的目标齐心协力、同舟共济。

大雁是一种天生的合作者。当人们看见成群的大雁排成"人"字型队伍步调一致地飞行时，不禁为它们的表演而惊叹。科学家发现，大雁以这种形式飞行，要比单独飞行多出 12% 的效率。因为为首的大雁在前面开路，能帮助它两边的雁形成局部的真空，从而减少飞行过程中的空气阻力。更可贵的，在飞行过程中领头雁并非一成不变，而是会定期变换领导者。

过去，管理者集各种大权于一身，处处小心，大事小事都一个人说了算，管理起来费时费力。而员工惟一的工作就是服从指挥，领导怎么说，员工就怎么做，也不必对结果负责。而现在，企业更需要团队合作，那种以权力为中心、自上而下、等级森严的管理方式已经不再适应时代的需要了，上、下级角色正在发生彻底改变，级别关系越来越模糊。在团队中，并不特别强调权力，而是强调以“自我承诺”来实现共同目标。管理者不再是集权者和发号施令者，他们正逐渐向教练、顾问、推动者、支持者和服务者等角色转变，同时，他们的管理压力也相应降低。而员工被赋予更多的权力、更大的灵活性和更广阔的空间，他们有权决定采用何种方式完成任务，而不需要再等待来自于上级的指令。通过团队合作，提高了员工在企业中的地位，员工参与决策的程度越来越高，对企业的责任感和归属感也越来越强。每个人都积极主动地参与团队工作，自觉地分担压力和困难，工作效率与效益大大提高。显然，员工在积极主动的工作状态下与在被动服从的情绪中所创造的业绩有着天壤之别。

“完美的个体”是不存在的，但建设一支“完美的团队”却是完全可能的。组建优秀团队并保持其高效运作要注意以下几点：

1. 保持团队的多元性。团队中应包括不同个性和不同才能的人，这样可以充分利用员工各自的特点进行优势互补，从不同角度保证目标的实现。总之，人才越丰富，组成的团队就越出色。

2. 确定合理的目标。目标为团队指明方向，应能代表团队的意志，获得团队中大多数成员的认可。

3. 为团队掌好舵。作为团队领导者，作为企业管理者，最重要的职责之一就是在保持组织活力的同时，确保企业或团队始终朝着一个方向发展，始终不偏离目标。

4. 容许员工犯错，并立即予以纠正。没有人永远不犯错，关键是要使团队所有员工从错误中获得教训，使之成为一笔财富。

5. 充分利用个人魅力。领导者应充分尊重员工的个体差异，包括他们的性格、信仰、成长背景、家庭背景、价值观及需求。领导者应有宽广的胸怀，能够坦然接受员工的意见和建议。切忌居高临下，任何时候都不

要摆出一副不可侵犯的面孔。除此之外，适当的放权也是必须的。

6. 少插话，少插手。作为团队领导者，应适时控制自己发表演说和多管“闲事”的欲望，给下属更多参与的机会和发挥的空间。不必担心员工会将事情弄砸，他们根本不像领导者想象的那样脆弱和无能。每个人都很有潜力，如果给他们机会，领导者会逐步发现：他们往往干得比期望的还要好。

7. 和所有员工分享关键信息和成果。这有助于增强团队的向心力和员工的主动性，避免不必要的猜忌，而且还可使员工感受到自己在团队中的重要性，增强其自信心。

8. 培养团队精神。团队是依靠凝聚力和协作来完成目标的，强调的是整体性。身为团队领导者，应该努力使全体团队成员为实现共同的目标而全力以赴。如果团队中员工个人英雄主义过于强烈，即使能力再强，也未必能为共同目标做出多大贡献。对将个人利益凌驾于团队利益之上的个人英雄主义者，最好的办法就是请他体面地离开。

福特汽车公司前总裁、《A Better Idea：Redefining the Way Americans Work》一书的作者唐纳德在书中写道：“我在福特汽车公司所获得的宝贵经验之一就是：我深信，团队合作能使美国所有公司和组织的业绩表现大大改善。”对美国公司如此，对中国企业自然也一样。

拥有团队精神让目标更易达成

如果管理者想塑造一个忠诚的团队，他们就必须为团队创造清楚的使命感。现代人偏好独立作业，喜欢在他们自己的时间和空间里，追求有创意的最后成果，而只有特别的公司才能赢得现代人的全心奉献。评估一个公司时，首先会看看这个公司是否有清楚的使命，因为一个没有使命感的团队不可能生产出有价值的最后成果。许多人不可能把创意自主性浪费在可能虚掷他们才华的团队中，为了将自我的目标与团队的目标合而为一，团队的目标必须明确才可能成功。

团队目标以组织为导向，现代人对团队目标的清楚定义有更高标准的要求。团队目标如果是在没有职员参与的情况下制定的，而又被断然宣布，强加在他们身上，那么这个团队目标最好定得非常完美些。团队目标最好能提供职员成长和学习的空间，让他们有机会对宝贵的最后成果有所贡献。因为团队目标是他们工作价值的惟一参考点。

有的雇员指出：

“我们毫无团队精神可言，因为我们根本没有组织者，因此也没有统一的使命感及目标。如果大家可以一起为共同目标努力，感觉一定很棒。可是没有人领导我们，所以大家要不就放弃，要不就是只为自己努力。在这样的情况下，成果永远只是差强人意。”

有的雇员指出：

“真正的转折点是我开始觉得我只是为公司工作，却不是公司的一分子。管理阶层完全未征询我们的看法，没有问我们的意见，没有解释发生了什么事或是变动的原因，便把每个人的工作做了一番重组。我们完全不被当作公司的一员，这对士气打击很大，每个人的生产力也大为降低。以

我为例，我本来非常地卖命，常常加班，为工作付出许多心力。但是现在，我们对工作完全无法控制，想把工作做好的希望也已破灭，而工作的成功与否也不再是我的问题了。”

对于许多下属员工来说，坚持制定工作议程和工作目标，却不提供必要领导以支援这些工作和目标的管理者，令他们感到挫折失望。他们的创造自主性受到压抑，大量精力平白浪费在没有方向感的团队里，最终他们只好失望地离开。因此，管理者必须培养员工的团队精神。员工有团队精神才能更加强团队中个人创造性的发挥。那么，团队精神都包含哪几方面内容呢？

1. 员工对团队的高度忠诚

团队成员对团队有着强烈的归属感、一体感，强烈地感受到自己是团队的一员，绝不允许有损害团队利益的事情发生，并且极具团队荣誉感。

2. 团队成员相互尊重

这包括两方面的意思：一是特定团队内部的每个成员间能够相互尊重，彼此理解；二是团队的领袖或团队的管理者能够为团队创造一种相互尊重的氛围，确保团队成员有一种完成工作的自信心。人们只有相互尊重，尊重彼此的技术和能力，尊重彼此的意见和观点，尊重彼此对团队的全部贡献，团队共同的工作才能比这些人单独工作更有效率。

3. 团队充满活力

一个团队是否充满活力，我们可以从三方面看出来，这三个方面也是管理者要注意的地方。

（1）主动精神

团队是否有创造性的想法？是否积极思考，寻求问题的解决方案？能否发现机会，敢冒风险？团队是否能提供团队成员挑战自我、实现自我的机会？

（2）热情

大家对共同工作满意的程度如何？是否受工作的鼓舞？想干出成就吗？成功对大家有无激励？

（3）关系

团队成员能愉悦相处并享受着作为团队一员的乐趣吗？团队内有幽默的氛围吗？成员之间是否能共担风险？

而作为团队中的一员，管理者又应该从哪几个方面来培养员工的团队合作能力呢？

1. 寻找团队积极的品质

在一个团队中，每个成员的优缺点都不尽相同。管理者应该让每个成员都去积极寻找团队其他成员积极的品质，并且学习他。以便让每个人的缺点和消极品质在团队合作中被消灭。团队强调的是协同工作，较少有命令指示，所以团队的工作气氛很重要，它直接影响团队的工作效率。如果团队的每位成员，都去积极寻找其他成员的积极品质，那么团队的协作就会变得很顺畅，团队整体的工作效率就会提高。

2. 对别人寄予希望

每个人都有被别人重视的需要，特别是那些具有创造性思维的知识型员工更是如此。有时一句小小的鼓励和赞许就可以使他释放出无限的工作热情。并且，当每个人都对别人寄予希望时，别人也同样会对他寄予希望。

3. 时常检查自己的缺点

要让团队成员时常地检查一下自己的缺点，比如自己是不是还是那么对人冷漠，或者还是那么言辞犀利。这些缺点在单兵作战时还可能被人忍受，但在团队合作中就会成为其进一步成长的障碍。团队工作中需要成员一起不断地讨论，如果一个人固执己见，无法听取他人的意见，或无法和他人达成一致，团队的工作就无法进展下去。

团队的效率在于配合的默契，如果达不成这种默契，团队合作可能是不成功的。如果有队员意识到了自己的缺点，不妨让他就在某次讨论中将它坦诚地讲出来，承认自己的缺点，让大家共同帮助他改进。

4. 让别人喜欢管理者

管理者的工作需要大家的支持和认可，而不是反对，所以管理者必须让大家喜欢自己。除了和大家一起工作外，还应该尽量和大家一起去参加各种活动，或者礼貌地关心一下大家的生活。总之，管理者要使大家觉

得，管理者不仅是他们的好同事，还是他们的好朋友。

5. 保持足够的谦虚

团队中的任何一位成员都可能是某个领域的专家，所以每个人都必须保持足够的谦虚。任何人都不喜欢骄傲自大的人，这种人在团队合作中也不会被大家认可。有些成员可能会觉得某个方面他人不如自己，但这个成员更应该将自己的注意力放在他人的强项上，只有这样才能看到自己的肤浅和无知。谦虚会让一个人看到自己的短处，这种压力会促使一个人在团队中不断地进步。

团结是塑造团队精神的前提

好的企业里，人们的工作关系融洽，各部门分工明确，各司其责，企业职工对企业福利和业绩十分满意，并且愿意为之努力工作。但这样一个好的机制并不是每个公司都能够做到的，它需要公司老板、主管和每个员工的协作。

其一，老板的努力。

作为一个公司的最高主管，你必须了解公司员工，你可以直截了当地来打破层层障碍，以了解员工工作进度，看看他们是否遵循正确的作业程序。你需要了解的是：管理部门是否采用能达成公司理念的政策？管理部门对消除障碍是否有明确的对策？今年的对策够不够积极？是不是已完成？管理部门所管理、考核的事务是否正确？管理部门是否把资料公开、透明化？

如此一来，最高主管就可以发掘出隐藏于公司内部的问题，而每一名员工也都会知道公司制定目标的态度是认真的。英航顾客服务部门资深总经理柯来说："我们告诉公司的柜台员工：'你有使顾客快乐的责任。如果你有问题，赶快想办法解决。如果你不能解决，去找你的组长；如果组长也不能解决，他就会往上报。'"这是好方法，英航基层员工所不能解决的问题，最后都会送到董事长马歇尔桌上，让其去解决。这种方法颇为有效。它导致了各部门之间、上下级之间的健康合作关系。只有打破日常的管理障碍，公司员工才能真正服务顾客，才能发挥最大效用。

其二，员工的努力。

作为一个普通员工，要把自己的利益与整体利益联系在一起，他必须遵守下列原则：工作应该自己去寻找，不要依靠和等待；要主动地去工

作，而不是被别人所推动；要认识到：只有做艰难的工作才能锻炼自己，而专拣容易的工作会使自己没出息；要选择并努力解决复杂的工作，争取在每项工作之后都能有所进步；尽量把周围的人团结好，以此来作为动力，同心协力把工作出色地完成；对待自己的工作，要有充分的计划，如果长期性的计划已被确定，就要为达目的而忍耐，为希望而努力；对于自己的工作要有信心，如果失去信心，工作便不会有魄力，也不会持久，更不可能使工作有内容；头脑要保持灵敏，要随时留心周围的一切，不可有丝毫的漏洞，这是我们服务客户的精神；不要害怕工作中的摩擦，因为矛盾是进步之母，是积极之肥料，否则不会使人很快成熟。

其三，老板与员工的共同努力。

日本企业家，年仅52岁的江和浩正就是这样一个善于将员工团结起来的人才管理高手，他貌不惊人，但为人随和、表里一致，有一种不可思议的魅力。

日本国税局调查厅的有关人员曾到人才开发中心连续调查了两个星期，发现该公司人气很旺。问其缘故，江和浩正说："是因为我们给职工的福利费比其他公司多了一位数。此外，我们公司还经常为职工举行告别会和宴会等等，还组织职工外出旅行。我这样做，是想为职工们创造一个较好的工作气氛。口头上的空喊是不行的，更重要的是要拿出实际措施，向职工提供大量相互交流、沟通的机会。"

在公司里职工人人努力工作。到夜晚10点、11点钟，仍有办公室亮着灯。在工作忙的月份，女职工们加班120小时不足为奇。而江和浩正本人每天基本上要工作12小时。

"怎么样，身体好吗？"他经常亲切地向职工问候。他每年要出席三十多次职工的婚礼。过去他能报出全公司所有职工的名字，现在也能认出上千名职工；职工的小孩上小学，他送纪念品；职工过生日和有喜事，他去祝贺。总之，他把公司看作是个大家庭。这也是职工们乐于加班工作的原因之一。

江和浩正说："我的经营目标，就是要使职工感到值得在这里工作。为此，我在鹿儿岛开办了农场，又在岩手县的安比买下了铁路线旁的一块

土地，在那里开办了旅馆、高尔夫球场和滑雪场地，但目的不是为了盈利，目前这部分经营仍是赤字。那么，开发安比的真正目的是什么呢？是使职工能有一个自己的‘基地’。我生在战时，经受过战争带来的饥饿。今后如果万一发生大地震，出现粮食危机，我就把职工和他们的家属安排到安比基地，让他们自己养活自己。”

不要一味服从，而要激发团队活力

杰克·韦尔奇曾在其中国之行中坦率地指出，中国经理人只知道一味地服从上司，却不知道如何激发整个团队的热情和他们的积极性。

韦尔奇有四大选人标准：首先是活力，一个优秀的人必须要充满活力；其次就是要让整个团队感到振奋，把团队成员的积极性都调动起来；接下来还有决策力和执行力。

在韦尔奇眼中，中国经理人拥有旺盛的精力，并且能较好地执行上级下达的任务，但是缺乏激励能力。而事实上，大部分中国的经理人都很忙，他们经常都是亲力亲为地处理大小事情。当一天24小时用完后，他们的价值也就到了尽头。

对自己的团队没有信心当然是不敢下放任务了，而最根本的问题就是韦尔奇所指出的：必须要激发整个团队的热情和积极性。经理人依靠出色的自我管理能力取得初步的成功，而要成为真正出色的经理人必须同时拥有出色的管理别人的能力。

团队的整体表现有赖于领导者成功的带领。一个好的团队领导者，所要做的工作包括理清团队目标、建立团队共识与自信、提升团队工作技巧、消除外界障碍等，他必须以团队为第一优先，自己则居于候补的地位，不强求本身的表现。

团队领导者应有正确的观念：只有在需要他时才表现，要尽量把机会让给其他成员，甚至为他们创造表现机会。这并不表示完全放弃掌握，一旦成员需要帮助及支援时，更要全力帮助他们达成任务。

同时，经理人要让员工觉得在这个企业呆下去很有期望，有可以争取到的东西，例如加薪、晋升、出国进修等。只有有期望才有干劲。另外，

还必须给员工一定的压力，没有压力就没有动力。一些企业通过绩效考核采取末位淘汰制就是为了要给员工增加压力。

有竞争才能出成绩，当然，只有公平竞争才能起到激励作用，而且，竞争也要把握好度。比如，在30名销售员中只奖励最高销售量的人，这起不到激励作用，因为竞争过头了。这时若设计多几个奖励名额，就能起到激励作用。

也就是说加强组织的合作精神。一方面压制破坏性、恶意竞争性行为；另一方面鼓励从团体利益出发的行为。除了表扬项目经理的业绩外，经理人同时要肯定协作员工的贡献。

努力培育员工的信念和精神

信念和精神的力量是巨大的。就拿一个球队来说，技术最好、个人收入最高的球队不一定能取得胜利。竞技场上的最后赢家往往是那些有着强烈的求胜欲望和坚定的取胜信念的球队。因此，对于大多数管理者而言，信念管理都是一个当务之急。

信念管理是基于彼此信任的基础上建立的一种领导模式。何谓信念?信就是相信，念就是观念，你一定要相信自己的观念。但现在的人已不容易去相信一件事或一个人了，更不要说相信一个观念或一辈子的事。

一位西方哲人说："每天我们看到的事都是我们相信的事，我们听到的事也都是我们相信的事；我们看不到我们不相信的事，我们也听不到我们不相信的事。"

虽然这几句话有点绕口，但却很有意思。当我们看到一件我们不愿意相信的事，我们不会相信那是真的；同理，当我们听到一件我们不愿意相信的事，等于我们没听到。同样，理解信念管理也是这个道理。

1. 了解自信

真正的自信是：你相信你要完成的每一件事都是可以完成的。

大部分的人都以为自己很有自信，其实那是自负，自负的人坚持自己所想的都是对的，但真正的自信却是对未来的一份肯定、对于可能达到的目标的相信。换言之，每个人在生命中都有一些目标、理想，你必须相信这些目标、理想是可以达到的，而不必去管这些目标、理想在过去是否被完成，或你现在有没有能力去完成。这就叫自信。

2. 学习自信

从想要完成你相信自己可以完成的事开始，在这个过程中，你可能会

遭受许多批评、委屈和嘲笑，但那份自信是了然于心的努力与企图，是必须经过学习才能真正产生的，所以，你要有心理准备。

3. 具备自信

一个真正有自信的人，他会非常清楚自己的未来，他也知道每一个决定和事情到最后的结果是什么。要到这种层次，一定要经过认识信念、了解自信、学习自信三个阶段，最后，你就会具备自信了。

只有具备自信，在生活和工作中遇到任何困难和挑战，你都可以克服并安然度过。同时因为有这样的过程，你才能达到自己想要的生活、工作品质。

4. 回归生活的实践与达成

谈了这么多信念方面的东西，最后还是得回归到现实生活中，只有透过实践的过程，你才知道问题出在哪里。有人说，成功是一门验证的科学，它必须透过不断地做的过程，才会真正知道；自信也是一样，当你拥有信念后，最好的方式就是在生活中去实践。

20年前，日本电视剧《阿信》在我国播放，吸引了不少观众，人们被阿信的那种坚忍不拔地与命运抗争的信念所感动、所激励。虽然现在与阿信的时代大不一样，但阿信的信念在任何时代都是一个非常成功的要素。

与信念管理相对应，管理者还应下大力气培育员工的挑战精神。

在企业中往往会要求员工实现似乎无法完成的工作。这对于拥有若干下属的管理者而言是非常头痛的事。

人对没有自信的工作往往踌躇不前。如果无条件的委托交付，组织的业务必然遭到拖延。如何说服下属，不会遭到“我没有办法达成此项任务”，“是否能交给其他人处理”，“这超出我能力范围之内”等拒绝反应，是管理者的职责。

让下属养成一开始就勇于挑战困难的态度，仔细构思可利用何种帮助、何种方法、花费多少经费，在多少时间内可完成工作的习惯，是非常重要的。

“由于上级所交付的任务完全失败……”

“他已丧失了自信……”

但如果以上述理由不敢交付下属新的工作，则下属根本不可能成长。

人不可能生下来就是圣贤，也没有一个人一开始就能圆满地完成工作，惟有经过重重失败、反省、训练，才能超越他人，获得成功。无论是运动员还是艺术家，不经过反复苦练，是不可能成功的。

日常的工作亦同。惟有不畏失败，勇敢挑战，最后才能获得成功。无论是下属或是管理者，都需要有此种积极精神与挑战精神。

注意精神培训，加强凝聚力

凡是在精神方面缺乏进取的人，都会成为平庸者。管理者应当注重员工的精神培训，给他们注入追求更高目标的渴望欲。

松下电器公司是全球驰名的电器公司，松下幸之助作为这个公司的创始人则是商界用人制胜的典范。松下公司有着两个有意义的纪念日，一个是1918年3月7日，这是松下幸之助与他的夫人、内弟一起制造电器双插座的日子；另一个是1932年5月，这年他自命为“创业使命第一年”，并定为松下公司正式纪念日。

松下幸之助认为，人在思想意志方面，有易动摇的弱点，因此，要使松下人为公司使命和目标奋斗的热情干劲持续下去，必须有诫条以时时提醒和告诫自己。这便产生了有名的松下精神七条，即：产业报国精神；光明正大精神；和亲一致精神；奋斗向上精神；礼貌谦让精神；适应形势精神和感恩报德精神。自1937年确定这七条以来，松下幸之助便相应地确定了一套对员工进行松下精神教育培训的有效方式。

1. 惯例性活动

一是反复诵读和领会，每天上午8时，松下公司遍布各地的8万多员工同时诵读松下精神，一起唱起松下公司歌。其意在牢记公司目标和使命，用松下精神鞭策自己。二是开展10分钟演讲，每隔一个月每个人都要在其所属团体中通过自己的演讲说明松下公司的精神同社会的关系。三是隆重举行新产品的出厂仪式。员工分乘大卡车，满载出厂新产品分赴各地有交易关系的商店。四是进行“入社”教育。将新员工轮换分派到许多不同性质的岗位上工作。有些专业人员，都要由基层做起，每一个人至少要用3~6个月时间在装配线或零售店工作。

2. 管理人员的教育指导

松下哲学认为，在现代商战和开展企业营销问题上，归根到底是人的问题。人是最为宝贵和尊贵的。人的优秀品行同商战制胜、企业经营的成功密切相关。要从平常人身上发掘不平凡的品质。松下非常重视用他的这种哲学影响教育员工。他要求每个员工都要有新目标，每天都要有新成就。只要将奋发向上的精神化为具体的要求反复诉说，就一定会收到好效果。

松下在进行教育指导上注意培养骨干力量，公司每月举行一次干部学习会，相互交流、相互激励、勤勉律己，放手让下属干工作、做决定，决不去干预部门的工作。

松下的另一策略是要求各级管理人员必须学会培养自己与职工之间的信任感，相互沟通思想感情。为员工树立榜样，用其特有的经验和精神影响员工。

3. 系统教育与自我教育

松下最早提出“经营即教育”，并认为“培养人和开发人的潜在能力问题，是企业经营的第一要义”。为达此目的，松下将松下精神、业务知识、工作技能一起作为人才培养的基本内容，并于1934年创办了职工训练学校，1972年又开设了特别培训中心，以后又创办了一所现代化高等学校，用以对国内外工作人员进行轮训教育。同时，松下特别倡导自我教育。教育员工根据松下精神自我解剖，确定目标，经常提出并回答如下问题：我有什么缺点？我在学习什么？我真正想做什么？等等。从而让员工在剖析后设置自己的目标，拟定自我发展计划，在强烈愿望驱使下自我激励，思考如何创新。

4. 奖励和重用

松下历来重视用奖励、提拔重用等手段激励培养松下精神。他喜好带访客参观工厂，会随便指着一位员工说：“这是我最好的主管之一。”他认为这样做会形成一种好的气氛和工作创新环境。他还重视奖励提出意见和建议者，并对每一个建议进行评分，给予金钱报酬和团体奖励。对于下属的意见、建议，即使一时难以判断正确与否，他都会说：“很好，让我们

试试吧!”用以鼓励员工的进取精神和关心企业的行为。而对犯错误人的批评、责难、处罚，在松下也被认为是一种“训练”，为将来做准备，同样成为培养人才、发扬松下精神的措施。

松下的人才教育培养方式对松下公司发展产生了巨大的推动力量，成为使设备、技术、结构和制度运转的活的因素，一种企业内在的力量，产生了巨大的凝聚力、导向力、感染力和影响力，对于松下在商战中长期处于不败之地起到了支柱作用。松下这种虚虚实实的管理方式在今天仍有很好的借鉴意义。

四、企业文化是目标规划和实施的基石

任何企业，不管它是什么类型，都摆脱不了围绕争取最终实现企业核心价值观的逻辑范畴。而企业思想是企业文化的主线，企业的目标规划又受企业思想的制约，因而，企业目标的研究、规划与实施都必须以企业文化为基础。

但企业文化并不是一成不变的，总的来说它会随着企业的目标变化而变化，企业的目标变化常常是企业对外界竞争环境变化的反应结果，这时，企业管理者必须懂得用文化的变化来配合或推动目标的转变。

企业文化与企业战略

企业文化与企业战略之间的关系是先有战略后有文化。2003 年有 40 多万人参观海尔，想要海尔企业文化和企业战略方面的全套资料。其实没有必要。每个企业都有自己的战略目标，战略的不同，其需要的企业文化也不一样。所谓企业战略，第一是定位，第二是差异化。定位是什么，对于一个国际化的企业，比如说，做一个小螺丝钉也做到最专业化。每个企业都应该有自己的定位，如果企业的定位不清晰，就犹如一个人，方向没有定下来，位置没有定好，就不知道怎么做。同样的道理，如果有了战略，非常明确，就会明白下一步该怎么去做。但是如果只有战略而没有企业文化，那么这个战略也不可能落实。有战略没有企业文化的企业，就好比是无源之水、无本之木。所以企业战略与企业文化两者之间相辅相成，非常重要。

海尔的定位是不同的阶段有不同的定位。1998 年的定位是国际化企业，成为一个世界名牌。在某种意义上说就是企业内部一定要有非常优秀的企业文化；外面市场一定要成为世界名牌。就是说为了这个世界名牌而建立一个满足世界名牌要求的企业文化和一支队伍。其实要国际化，首先是人的国际化，没有人的国际化，人的素质就不会有提高，也是没有品牌的国际化。优秀的企业文化支持企业战略的实施，优秀的企业战略也必须有优秀的企业文化来支持，没有优秀的企业文化，企业的这个战略也不可能落实。

成熟的企业文化，意味着每一个人每天都在不断地战胜自己，每天都在挑战自我。这个企业文化是正常的。因为不管怎么做，企业文化不是做给别人看的，也不是做出来多么好看的一个形式的东西，而是对准一个目

标。在明确这个目标之后，每个人怎样努力达到这个目标。因为企业大的目标，分解到每个人身上，分解到每一天，这就是要达到的，这非常重要。但是要把目标分解到位是非常困难的，要求你怎么去战胜它、达到它，没有创新就没法解决。

如果一个企业，它什么都做得很好，什么都不用做了，那么它就没有目标了，就像一个人一样，没有目标就没有灵魂，企业文化就是企业的灵魂。如果企业没有企业文化就会像没有方向的汽车一样，在马路上乱跑乱闯，或者说有了目标没有企业文化的支持也不可能持久。创业初期，企业首先是得有一个很明确的目标，不管是多少人，首先需要清楚企业的目标是什么？企业的定位是什么？所有人都要达成共识，向着目标去做，共同向一个方向努力，形成一个合力，企业文化可以把每个人的力量拧成一股绳。如果把企业文化当成一个装饰性的东西、形式主义的东西，那样形不成真正的企业文化，与真正的企业文化离得很远。

企业文化随着企业的发展需要不断的变化、调整、更新。与企业的发展目标紧密联系在一起的，或者说一个大的战略目标，分解成能够完成的目标，应该天天提高。海尔的工作方式是：日事日毕、日清日高。就是说今天完成的事情应该超过昨天，明天的目标就比今天高；目标不断在提高，所以你的企业文化也必须一起提高。

海尔创业开始就非常注重企业文化。当时就要求每个人都要为目标而奋斗。只有目标大家都理解了、都认同了，大家才能拧成一股绳。一个企业，现在的战略完成需要靠企业文化，今后的持续发展还靠企业文化。企业文化应该成为员工创新的一个基因，只要有了这个基因，不管外界发生什么变化，都会主动去应对，而不是被动应付。如果从效果来看，那些百年老店的企业文化是优秀的企业文化。企业文化是无形的东西，但有形的东西都是由无形的东西决定的，就像老子的“一生二、二生三、三生万物”一样，如果没有无形的东西就不会有有形的东西存在。有些企业有形的东西很多，很热闹，但是没有无形的东西支撑，很快就会垮掉的。

建设优秀企业文化的关键

企业文化这两年没有前几年那么火了，但企业经营者却更加认识到它的价值，正如倒满一杯啤酒，发现上面有许多泡沫，真正的啤酒却在泡沫的下面。今天，当企业文化的光环越来越不那么耀眼的时候，企业家们却发现，一种优秀的企业文化对企业的经营是多么的重要。到了该认真喝啤酒的时候了。

仔细研究一下那些令人尊敬的企业，联想、TCL、GE、宝洁……虽然它们处于不同的行业，具有不同的经营特点，企业规模和历史也很不同，但它们的企业文化却有很多相似的部分，比如强调以人为本、强调沟通与合作、强调创新、重视顾客需求，努力提高产品与服务质量等。而那些失败的企业，根本的问题还是出在它们的企业文化上，首先是在理念上就输给了那些优秀的企业。

中国缺少的并不是先进的文化理念和优秀的人才，缺乏的是正确理解企业文化，并将其转化为企业的管理制度和员工的日常工作，并全力推行的管理者。

其实，建设优秀的企业文化并不难，关键是要找到行之有效的方法：

方法一，提炼企业经营理念并加以宣讲。

第一，行业特点分析：企业文化要与行业特性和企业的经营特点相一致，别人的企业文化，未必适合你的企业。

第二，广泛征求意见：企业文化并非只是高层的一己之见，要得到大家的认同，首先要征求大家的意见。很多人把企业文化认为是总经理文化、高层文化，这是不对的，企业文化首先应该是企业大多数员工都认同的文化。为了做到这一点，企业高层管理者应该创造各种机会让全体员工

参与进来，共同探讨公司的文化。不妨先由高层制造危机感，让大家产生文化变革的需求和动机，然后在各个层面征求意见，取得对原有文化糟粕和优势的认知，最后采取扬弃的办法，保留原有企业文化的精华部分，并广泛进行宣扬，让全体员工都知道公司的企业文化是怎么产生的。

第三，提炼核心理念：在一次有关企业文化的研讨会上，主持人首先问企业老总的一句话就是："您能用一句话或者一个词来概括公司的文化吗?"很多企业的老总都要思考半天，其实如果不是在第一秒就回答，这时答案已经不重要了，说明这个企业的文化并不明晰，连老总都不能马上说出，更何况基层的员工呢！因此，企业必须首先树立自己的核心价值观念，而且要成为企业员工都认知和认同的理念，同时在做品牌推广时，要让客户和顾客也认同企业的这种价值观念。比如海尔，"真诚到永远"已经由最初的产品和品牌的理念，上升为一个企业的理念，成为海尔企业文化的核心。

第四，扩展为理念体系：企业应该有一个核心的价值理念，但基于这样的理念，还必须拓展为企业各个层面的管理思想和方法，这样才能使企业文化理念体系完整起来。在海尔，围绕它的核心理念，形成了完整的理念体系：人才理念——海尔赛马不相马；质量理念——有缺陷的产品就是废品；兼并理念——吃休克鱼；研发理念——用户的难题就是我们的难题。在这些理念背后，又有相应的办法和制度作为支撑，使整个理念体系变得生动而有效。

第五，沟通渠道建设：企业理念要得到员工的认同，必须在企业的各个沟通渠道进行宣传和阐释，企业内刊、板报、宣传栏、各种会议、研讨会、局域网，都应该成为企业文化宣传的工具，要让员工深刻理解公司的文化是什么，怎么做才符合公司的文化。同时，企业高层在接受媒体采访时，应有意识地宣扬企业的文化，让顾客和客户认知本公司的文化，只有产生了对企业文化的认同，才能成为公司的忠诚客户。

方法二，转化为相应的制度。

第一，把制度落到纸面：不少企业的企业文化建设只停留在理念宣传的阶段，不能深入进行，一方面在于领导者缺乏系统建设企业文化的决心

和勇气，另外一方面就是对企业文化建设有误解，认为企业文化是以理念为主的，如果把它变成制度，就会削弱企业文化的凝聚作用。其实并非如此，优秀的文化要落到纸面，让大家有法可依，有章可循。尤其对于人力资源制度，包括招聘、培训、考核、薪酬、任免、奖惩等，都应该深刻体现出公司的企业文化。著名的惠普公司，它的文化非常强调对人才的培养，因此它制定了完善的培训制度，员工从入职开始，就一步步地接受各种有针对性的培训。另外，作为制度的一部分，惠普把培训也列为每个经理人的职责，其90%的培训课程是由经理们上的。在惠普公司的理念中，认为这是投入产出比最高的投资。惠普公司之所以能成为行业内的楷模，就在于不仅树立了一种优秀的"以人为本"的文化，更把这种文化生根发芽，制定了科学的制度来落实这些优秀的理念。

第二，存在的就是合理的吗？不少企业重新树立了自己的文化，但是如何修改公司现有的各项制度，使其与公司的文化相融合，是个难点。企业多年形成的制度有很多历史的、现实的和人为的原因，在进行战略调整、文化重塑和组织变革后，很多制度已经根本不适应企业的发展了，比如很多企业的薪酬政策，很明显的有忽视绩效考核、因人而异、级差过小的现象，但是企业同时担心如果实行市场化的薪酬制度后，会激发员工的矛盾，引发企业的不稳定，因此陷入取舍的两难之中。企业里有不少领导者最初是变革的积极推动者，可一旦这种变革有损于自己的利益，他马上就会成为反对力量。所以在进行企业文化建设时，企业领导者必须先问问自己，下定决心了吗？自己会首先遵守相应的规章制度吗？

方法三，理念故事化，故事理念化，并进行宣传。

第一，理念故事化：优秀的企业文化并不是只让企业的中高层管理者认同，而是让所有的员工，甚至是临时的员工都认同你，这才叫卓越的企业文化。企业在导入新的企业文化时，首先应该根据自己提炼的理念体系，找出企业内部现在或者过去相应的先进人物、事迹进行宣传和表扬，并从企业文化的角度进行重新阐释。海尔总裁张瑞敏"砸冰箱"的故事耳熟能详，是理念故事化的典范。

第二，故事理念化：在企业文化的长期建设中，先进人物的评选和宣

传要以理念为核心，注重从理念方面对先进的人物和事迹进行提炼，对符合企业文化的人物和事迹进行宣传报道。在一家合资公司的企业文化建设中，负责人按照企业文化的要求进行先进人物的评选，并在公司内部和相关媒体进行了广泛的宣传，让全体员工都知道为什么他们是先进，他们做的哪些事是符合公司的企业文化的，这样的榜样为其他员工树立了一面旗帜，同时也使企业文化的推广变得具体而生动。

方法四，跨越沟通，让你离员工更近。

第一，称呼的艺术：企业文化要大处着眼，小处着手。不要以为企业文化有多高深，作为高层管理者，只要你在日常工作中稍加注意，一样能塑造出浓浓的企业文化氛围。在惠普，即使对董事长，都是直呼其名。同样的，在联想集团，从总经理到基层员工，大家都提倡直呼其名。通过这样的称呼，拉近员工之间的心理距离，从而提升员工之间的凝聚力。如果你是一位老板，明天见到你的一位下属，试着叫他的名字，看看效果如何。

第二，定期走访：高层管理者是企业文化的“设计师”和“牧师”，既是建设者，也是传播者。不要离你的员工太远，抽出时间到你“大厦”的建筑现场看看那些辛勤工作的“工人”们，慰问一下他们，并适时地传播你的文化。这非常有效。通用电气在自己的价值观里，明确提出“痛恨官僚主义”，提倡管理人员深入基层，进行调查走访。通用前总裁韦尔奇经常找一些中层和基层主管进行沟通，他的一句名言就是“沟通、沟通、再沟通”。

第三，定期接见：不管是大型的公司，还是小型的企业，作为高层管理人员，定期（每月或者每季）安排一个固定的时间，单独会见一下那些来自公司基层的员工，可以是表现突出的，也可以是问题员工，倾听他们的意见和建议，不仅使你更具亲和力，而且使组织减少官僚作风，保持沟通的顺畅，让你更多地了解基层的真实情况。

方法五，以身作则，最为关键。

第一，企业高层的角色：作为企业文化的建筑师，高层管理人员承担着企业文化建设最重要也最直接的工作。把自己塑造成企业文化的楷模，

是企业文化建设的关键。一些企业高层管理者总感觉企业文化是为了激励和约束员工，其实更应该激励和约束的，恰恰是那些企业文化的塑造者，他们的一言一行都对企业文化的形成和推广起着至关重要的作用。而很多时候，企业的高层领导往往是各种理念、制度的直接破坏者，他们负面的言行对企业文化的破坏作用更大。

第二，从点滴做起：很多企业在进行企业文化塑造时，喜欢大张旗鼓地开展一些活动、培训和研讨，其实企业文化的精髓更集中在企业日常管理的点点滴滴上。作为企业管理者，不管是高层还是中层，都应该从自己的工作出发，首先改变自己的观念和作风，从小事做起，从身边做起。在思科，广泛流传着这样一个故事：一位思科总部的员工看到他们的总裁钱珀斯先生，大老远地从街对面小跑着过来。这位员工后来才知道，原来钱珀斯先生看到公司门口的停车位已满，就把车停到街对面，但又有几位重要的客人在等着他，所以他只好几乎是小跑着到公司了。因为在思科，最好的停车位是留给员工的，管理人员哪怕是全球总裁也不享有特权。再比如 GE 公司，它有一个价值观的卡片，要求每个人必须随身携带，就连总裁，也随时都拿出这个卡片，对员工进行宣传，对顾客进行讲解。试想我们国内的许多公司高层管理者，你有这些世界一流公司总裁的理念和作风吗？

建设优秀的企业文化办法有很多，但根本的还在于企业管理者尤其是高层管理者，有没有决心和勇气先把自己塑造为企业文化的典范，能不能首先自己认同并传播公司的文化，这是决定企业文化成败的关键。

企业文化与员工创新精神

企业文化应该能够把创新的基因植入到员工当中去，才是真正能够让企业长盛不衰的企业文化。所有百年企业之所以存在的原因就在于其创新的精神是长盛不衰的，非常重要的一条是企业文化像基因一样植入到企业当中去。海尔的白色家电做得就很好。根据欧洲统计记录，排名在前面的都是非常大的跨国公司，海尔和它们之间有着非常大的差距，这不仅仅是差在企业历史的一百年，而是一百年后它们仍然在成长，仍然有竞争力。海尔和它们在管理、人才、资金上都有很大的差距，也不是短期内可以解决的差距。如果按他们同样的方法去做，大概再过一百年也赶不上，所以要靠创新来追，只有每个员工都来创新才能赶上去。

实际上在企业里，被管理者需要管理者给予的东西很简单——公平。再简单一些就是员工干得好，管理者应该能看得到；别人干得不好，管理者应该提出来。如果干得好、干得不好都没有人提出来，那么就会向着干得不好的方向发展的。所以，企业最主要的一点就是创新精神。在企业里最可怕的是每个人对企业的发展都漠不关心；最重要的是每个人自觉创新，每个人都贡献出自己的力量。如果员工有对工作干坏了也无所谓的思想，那么这个企业是没有希望的。而每个人的创新是最重要的。

把企业文化像基因一样注人企业之中，最具体的是让每个员工感受到市场压力，由市场来评判，所有都是听市场的，市场直接就给你评判了。现在麻烦最大的是企业的领导感到市场的压力非常大，而员工并没有感受到压力。企业文化不应该是孤立的，如果把市场压力穿透到每个员工身上去，每个员工一定会想办法来解决这个压力，这就需要创新，而这个创新就是企业文化最需要的。如果每个人都来动脑子，每个人都来创新，这对

企业来说是一笔非常大的财富。企业要从组织结构上使每个人与市场都联系起来，每次创新都要想到用户的需求是什么，与用户的需求结合起来。如果能够满足用户的需求，那么这种创新就是有价值的，人人与市场结合起来，这个创新就不是空洞的，是非常具体的。员工们就会想，今天的创新是什么？是不是用户的需求？所以得动脑子想一想，而不是被动的“企业让我干什么我就干什么”了。

为此，从1998年起海尔又推进了一步，就是对市场链的流程再造，即整个企业的管理组织完全打破。追溯到亚当·斯密的《国富论》的第一篇就是论分工，从劳动分工开始到现在整个的企业组织都是金字塔型的，一层一层的。海尔从1998年开始实行完全扁平化管理模式，每个人都上市场。这种方式已作为瑞士洛桑管理学院的管理案例编入MBA教案，现在作为欧盟的管理案例。原因不在于海尔成功了，而在于是对原来的管理体制的挑战。原来企业里的关系，同事间都是上下级的关系，员工要求是直接领导。而扁平化的管理，企业员工每个人之间不仅是同事的关系更是市场的关系。其实每个人都想要体现自身价值，这样做是在为用户市场提供价值的同时让员工实现自身价值。

比如在海尔，原来的开发人员现在叫型号经理，就是原来是上级要求你开发这种产品，定下来之后设计生产，有没有销量与开发人员无关。而现在是你来寻求市场，你可以给出你的提案，确定后生产，生产了并不表明你完成了任务，而是根据市场的销量来确定利润，你根据利润来提成。也就是说你不但是与一个新产品挂在一起了，而是与市场挂在一起了。其实从本质来讲，用户需要的绝不仅仅是产品本身，他需要一个问题的解决方案。如果解决方案可以提供给他非常满意的东西，他会给你带来客源，你就获得了市场、获得了利润。有的产品，叫好不叫座，就没有市场，也就没有利润、没有收入，公司则只有借生活费给负责人。但只能借6个月，如果6个月后还没有利润他就只能研究别的市场，或者再找一个别的适合的工作。

如果每个人与市场不结合在一起，在今天这个信息化时代、经济全球一体化时代，这个企业就没法生存。因为原来金字塔型的管理方式不适合

了，原来的信息是不对称的，而在信息化的时代，互联网的开通，你所知道的信息，别人也都能知道，所有的信息都是对称的，只有速度制胜才能占领市场。谁能最快满足用户需求谁就抓住了市场。所以把创新的基因渗入到每个员工当中去，不是口头上的形式，而是通过市场的力量来达到的。每个员工每时每刻都与市场结合在一起，离开市场就没有生存的余地。国外的企业文化概念，前提是企业中每个人是利益最大化的经济主体，可能在中国许多人很难接受，其实就是把自身利益与市场利益结合在一起。

《国富论》归根结底的观点是市场经济就是找到市场这只无形的手，也就是说每个人都从利己的目的出发，达到利他的效果。只有调动了每个人的积极性，每个人都在创新，企业才能在激烈的竞争之中处变不惊。

美国管理学之父德鲁克曾说过：组织的目的只有一个，就是使平常的人能够做出不平凡的事。如果让每个人直接面对市场，也就是每一个人都像老板一样，都像经营者，自己来经营他自己，来发挥他最大的创造力。

企业文化要不断创新

在经济全球化的背景下，企业文化的内涵和文化管理模式都不同于原来仅限于国内市场低层次的竞争，因为，形塑企业文化的参照框架发生了变化，企业文化内涵和机制的创新就势在必然。

企业文化的创新首先是文化理念的创新，这意味着企业文化不仅仅是传统文化与企业管理的结合，更重要的是要形塑一种适应经济全球化趋势的企业文化、有利于提高企业国际竞争力的文化和有利于推动企业不断创新的文化。企业文化理念的创新有三种形式，一种是从道德的角度，强调企业的社会责任，如西门子、宝洁、BP石油等；另一种是基于对知识价值的认识，如广发证券提出的“知识图强、求实奉献”，旨在建立一种学习型企业，适应知识经济时代的要求；还有一种是基于对人性的认识，旨在建立一种关心人、尊重人、激励人的文化，如IBM的企业文化。企业文化理念的提出实际上是建立在企业经营者对人性的基本假设和对企业与社会关系的认识、对知识价值认识的基础之上的。对企业基本假设认识的角度不同、认识的清晰程度不同，由此得出的企业文化理念也就会有很大的差异，这种差异既有文化方面的差异，也有认识程度的差异。但是，最基础的仍然是一种价值判断和价值选择的差异，也就是企业文化的核心价值观。

企业文化理念的创新，一是要把握住经济社会发展的新趋势，使企业文化的变革与社会文化的变革同步，使企业文化理念能够适应全球化时代和知识经济时代发展的要求，使企业文化理念体现出社会发展的理想和人类文明的进步，既要体现与管理实践相结合的科学理性精神，又要体现出以人为本的人文关怀；二是在突出本土文化的同时要注重兼顾多元文化的融合，因为，经济全球化本身是一个多种文化冲突的过程，但是更多的是

多元文化融合的过程，是各种文化的相互渗透、相互影响的过程，不是单一文化的单向影响，它体现了人类文明又一次新的革命。如果企业文化只强调本土文化的个性化特征，而不考虑多元文化的普遍性特征，那么，就势必降低企业文化本身的文化适应性和创新能力；三是要使企业文化理念成为企业不断创新的动力和源泉，树立一种开放的观念，不断推出新思维、新观念，营造一种宽松的环境，使企业员工的个性得以有益的发展，使员工的创造性得以充分发挥，由此提高整个企业的创新能力。实际上，企业文化创新的核心就在于企业文化理念的创新，就在于企业经营思想和观念的创新。

在经济全球化背景下企业文化创新的第二个方面是企业管理模式的创新。文化管理是一种新的管理模式，它不同于以往以生产过程和质量为核心的管理模式，它更加强调生产过程和管理过程中人的因素。企业文化管理模式的作用机制是通过向员工灌输企业核心价值观，形成一种文化氛围，塑造一个形象标志，从价值层面、制度层面和行为规范层面对全体员工的价值观、精神、心理和行为进行全面的整合。它不同于单纯条条框框的制度化管理或空泛的思想教育，也不同于单纯的利益激励。因为，它是通过一些生动形象的方式，如企业领导创业故事的传说，企业领导工作作风的示范，企业的文化氛围来传承一种文化传统，在这个过程中让员工直接感受和理解这些文化传统的意义，最后在不知不觉的过程中将企业文化的核心理念同化到自己的价值观中去，按照企业倡导的行为规范形成一种习惯性的思维方式和行为方式。这就是员工从不了解企业文化到自觉认同企业文化的过程。在这个过程中，作为企业员工，始终是一个主体的人，主动的人，受尊重的人，这就是企业文化以人为本的真正内涵，也是企业文化能够对企业长期绩效和长期发展产生深刻影响的根本原因。所以，文化管理模式就可以达到制度化管理所无法覆盖的层面和难以达到的效果。

企业文化创新的第三个方面是企业文化个性方面的创新。文化管理模式的创新不仅仅是一种形式的创新，更重要的是内涵的创新和过程的创新。因为，企业文化的形式基本上是标准化的，各个企业的企业文化，真正不同的是企业文化的内涵和表现方式的不同。一个企业根据自己的核心价值和发展历程选择不同的文化理念，不同的管理文化、经营文化、品牌

文化和行为规范，并且以不同的方式表现出来，由此就构成了企业文化的个性特征。中国企业文化建设过程中所走入的最大误区就是趋同化和形式化，而缺乏个性化。这是由于很多企业将企业文化的塑造直接等同于CIS设计，往往是请广告公司进入企业直接操作，缺少对该企业的企业文化发展内在逻辑的认真梳理，无法找到真正属于企业文化个性的东西，所以，很多企业文化的塑造并没有表现出企业真正的个性。优秀的企业文化往往是个性鲜明的，因为它已经根植于一个企业发展的内在过程，根植于企业文化形成的内在逻辑，表现在每一个企业员工的工作作风和行为方式中，体现在企业的整体形象中，并且能够引领潮流。

个性化的企业文化包含一种独特的理念，特殊的经营方式，可以形成一种特殊的气氛，使企业员工在其中可以感受和理解企业文化的真正内涵，可以形塑一种与众不同的气质，使企业在公众的心目中树立一种鲜明的形象。个性化的企业文化是一个企业的精神支柱和企业的灵魂，它只能来自企业自身独特的发展历程，来自企业自身的价值选择，它不可能模仿或照搬别人的模式，也不可能仅仅靠外部形象来装扮。如果它不是来自于企业内部的，那么这种企业文化就没有生命力，也不会对企业长期发展产生影响。所以，有人说，一个企业的企业文化是别人学不会也拿不走的，它是一个企业的灵魂和精神支柱。

在经济全球化背景下企业文化的创新就是要对原有企业文化的理念、核心价值观、管理模式和企业文化的表现方式赋予新的创意，使之成为推动企业适应经济全球化趋势的动力源泉，使之成为企业核心竞争力的重要支撑。企业文化是随着企业的发展形成的，它也应该随着企业的发展而不断创新。因为，企业在发展的不同阶段，其面临的适应性环境、经营策略都不相同，那么，与之相应的企业文化也应该进行不断的变革。不进行创新的企业文化不仅是没有生命力的，而且会成为企业进一步发展的障碍，许多企业失败的教训就在于其企业文化的创新没有跟上企业发展的进程，最终导致企业发展的停滞和衰退。因此，企业文化的创新对于企业在适应经济全球化的过程中提高企业的核心竞争力，提升企业的整体素质具有深远的战略意义，也是中国企业在国内市场上与跨国公司同台竞争和中国企业走向全球市场的关键。

企业家是企业文化的最高缔造者

优秀的企业家事实上是优秀的企业文化的最高缔造者。一个企业通常会展现出企业家的许多性格，不论是成功还是失败。横霸天下的微软公司、人事通达的长江实业集团、由盛而衰的三株集团等等，都从不同的方面证明着这一事实。

我们常常说企业之间或国家之间的竞争实质上是人才和文化的竞争，并不仅仅是产品、劳务和科技的竞争。

竞争的具体组织者、实施者就是企业人，或者可以说是企业家，而企业经济实力的背后有一种文化力在支撑着。成功的企业首先必然有优秀的企业家，有优秀的企业家必然有优秀的企业文化。如果德国没有卡尔·戴姆勒、海因茨·卡斯克等许多出众的企业家，也就不会有誉满全球的大众、奔驰等驰名的企业。在世界第一经济大国的美国，正是因为有比尔·盖茨、唐纳得·彼得杰、劳伦斯·罗姆、阿伦·默里、杰克·韦尔奇……美国才会有今天的繁荣。从一个个成功的企业家身上我们发现，他们不仅创造了经济奇迹或物质财富，而且更重要的是他们也创造了无比可贵的精神财富，即各具特色的企业文化。因而，企业家不仅是一种经济现象，也是一种文化现象。

日本著名学者名和太郎在他的著作《经济和文化》一书中这样讲述这种文化现象：

“作为一种经济现象，企业家是工业社会的产物；作为一种文化现象，他们是现代文化社会中一个特殊的阶层，拥有自己独特的价值理念、思维模式和行为特点。”

《企业文化与领导》的作者美国学者埃德加·H·沙因认为优秀的企业

家与优秀的企业文化是高度统一的，主要表现在如下几个方面：

1. 卓越的企业家和卓越的企业文化具有内在统一性。卓越的企业文化是企业家德才水平、创造精神、事业心和责任感的综合体。因为优秀的企业文化不是自发产生的，而是企业家在企业长期实践经验认识的自觉活动中产生的。企业家深知肩负塑造企业文化责任的重大，在企业文化建设中，企业家从本企业的特点出发，以自己的企业哲学、理想、价值观、伦理观和风格融合成企业的宗旨、企业价值观，逐渐被广大职工所认同、遵守、发展和完善。

2. 卓越的企业家以自己的新思想、新观念、新思维、新的价值取向来倡导和培植卓越的企业文化。卓越的企业文化具有时代特色，它是本国传统思想、伦理、价值观念的精华和时代精神融合而成的精神力量，是先进的、科学的、有生命力的文化与现代企业的完美结合。卓越的企业家以自己高尚的人格力量塑造和培植卓越的企业文化。

3. 企业家以个性化的经营管理风格来发展和完善个性化的卓越企业文化。一般地说，企业文化建设需要企业员工长期努力，不断进取。然而，企业家自身的经营管理风格对发展个性化的企业文化有着深刻的现实意义。卓越的企业文化都有不断进取、培养人才、创造一流产品、取得最佳经济效益等共性。追求卓越是一种永不满足的追求出类拔萃的进取精神。美国著名管理学家劳伦斯·米勒说，卓越并非是一种成就，而是一种精神。这一精神掌握了一个人或一个企业的生命和灵魂，它是一个永无休止的学习过程。这种精神注入企业文化就成为卓越的企业文化，这种精神被企业家所接受并以此为追求目标，他就成为卓越的企业家。

由于企业家和企业文化之间这种特殊的关系，企业家无疑就是企业中最关键的核心人物。因此，把企业的成败归于企业家并不为过，正是在企业家的正确引导下企业才逐渐发展壮大迈向成功，而作为企业发展动力的企业精神也需要企业去塑造和发扬。从一定意义上说，企业精神就是企业家精神。无论是早期的企业家还是当代的企业家，无论是我国的企业家还是国外的企业家，为了能够不断地激励自己和员工们去顽强拼搏，在经营管理实践中，必然会形成各具特色的企业家精神。有人认为，企业家精神

便是从企业家身上所体现出来的某些特点。

比如，冒险精神是企业家特有的一种精神素质。它是企业家在决策、用人等企业领导活动中所具有的为达到既定目的，敢于承受风险的气魄和胆略。冒险精神是企业家精神不可缺少的组成部分。企业家在市场竞争中面临的变数非常多，不管对经营决策进行多么科学详细的预测、论证，风险性仍然存在，这是现代市场经济的特点。美国风险企业的成功率只有百分之十几，而失败率竟高达百分之八十以上。企业领导者只有把风险视为压力并转化为冒险精神，充分利用风险机制，才能成长为真正的企业家。

新闻集团的默多克就是一个十分具有冒险精神的企业家，新闻集团也随之在不断的冒险中扩张着。

人们知道新闻集团是因为鲁珀特·默多克，因为他无休止地收购——他拥有美国40%的电视观众，拥有英国发行量最大的《太阳报》，拥有中国人颇为着迷的凤凰卫视的部分股权。他不但买了它们，还试图买下曼联和大连万达足球俱乐部。

默多克的并购行动最早开始于1955年，当时他刚接管父亲在澳大利亚阿德莱德的烂摊子产业不到3年。这位年轻的出版商立刻全身心地投入报纸的日常工作中，写文章，定标题，设计版面，印刷排版，样样他都亲自插手。他不管董事会其他成员或有关编辑的反对，坚持以自己的方式干下去。到1955年，他将《星期日邮报》同最大的竞争对手《广告报》合并为《新闻报》，并且使其获得极大成功。

在阿德莱德的成功使默多克增强了信心，他决心扩大影响。1956年他听说珀斯市的《星期日时报》经营不善，濒临倒闭，便决定兼并它。默多克每个星期五飞到珀斯市去视察那里的工作。他使《星期日时报》脱胎换骨，从标题制作到版面安排都有变化，向珀斯市居民展示出一副大胆鲜明、色彩丰富的全新面貌。很快，该报发行量迅速增加，企业扭亏为盈。

年轻的默多克迈出了事业成功的第一步，他已经拥有了阿德莱德和珀斯两市的小小报业集团。接下来默多克准备进军悉尼，默多克挑战的目标是悉尼报业的三个强有力的巨头——费尔法克斯、帕克和诺顿家族。他们控制着悉尼的报业市场。主要的报纸有费尔法克斯控制的《先驱早报》、

《太阳晚报》，帕克公司的《每日电讯报》和《星期日电讯报》，诺顿控制的《镜报》。1964 年，默多克在堪培拉创办了这块大陆上的第一份全国性日报《澳大利亚人报》。

随着在澳大利亚的成功，1968 年，默多克把目光转向了英国。1968 年秋，在《世界新闻报》这份英国创刊最早并广泛受到欢迎的报纸开始转手的时候，著名的报馆一条街——舰队街的大门向默多克敞开了。1969 年 1 月，他第一次击败了后来传媒帝国扩张道路上的主要敌手麦克斯韦尔，并购《世界新闻报》成功。紧接着，默多克再次击败麦克斯韦尔，成了世界知名的《太阳报》的主人。自此之后，《太阳报》和《世界新闻报》成了默多克系列收购行动中的金库。

到了 1973 年，默多克横跨大西洋，从英国来到美国，收购了 3 家报纸《快报》、《晚报》和《星期天报》。不久之后，默多克在美国创办了一份全国性报纸《美国之星》。其后，默多克又陆续将《纽约邮报》、《纽约杂志》、《先驱美国人报》（后更名为《波士顿先驱报》、《太阳时报》）收归旗下。

1981 年 2 月，英国著名的《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》陷入财政困境，默多克又转战英国乘虚而入买下了它们。英国政府批准了这个交易。在收购《泰晤士报》的同时，默多克还意外地得到了一座“金矿”5% 的股权，这座金矿就是路透社。

此时默多克的帝国，已拥有澳大利亚、英国和美国 3 个相对独立又互相联系的领地。

1990 年底，由于贷款超过 70 亿美元，默多克几乎破产，于是默多克将他的英国卫星电视公司天空电视台与竞争对手的公司合并，组成“英国天空广播公司”。1994 年，新合并的英国天空广播公司宣布赢利 2.8 亿美元。此后，一直在回报默多克的投资。

1993 年，默多克以 8.5 亿美元收购亚洲卫星电视媒体公司，显示了新闻集团发展战略中的两大重点——印度和中国。

上述一连串并购体现了鲁珀特·默多克强烈的冒险精神，有人说他是凭直觉下注的赌徒。早在上学的时候，默多克就参加赌钱游戏。他喜爱赌

博带来的刺激，特别是豪赌的刺激。他把投资也当成赌注，参赌报业、电视以及远程卫星，这是赌注巨大的智力竞赛。

一位困惑的投资分析家说："他参加豪赌，在所有的疑问还没有答案之前，他就开始投资。这种不确定因素对于良性投资有害无益。"但默多克继续奉行具有传奇色彩的边缘政策。他玩着空中连续抛球的游戏。一位分析家问道："有些人感到默多克追逐太多目标，何时才能罢休？"但是默多克继续向空中一个接一个地抛球——并且成功地接住了大部分球。

在《美国企业精神》一书中，美国管理学者劳伦斯·米勒说："卓越并非一种成就，而是一种精神。这一精神掌握了一个人或一个公司的生命与灵魂，它是一个永无休止的学习过程，本身就带有满足感。"由此可见，追求卓越、争创一流就是一种永不满足的进取精神。同时，追求卓越也体现了一种竞争精神，"人无我有，人有我新，人新我优"，这种"最佳、最新、最优"的竞争意识就是企业家追求卓越的精神。只有具备这种精神，企业家才能产生一种傲视群雄、勇往直前的大无畏气概。

我们还可以看到，在海尔集团从一个亏空 147 万元的小厂成长为现在年销售收入几百亿元的国际化大型企业集团的全过程中，张瑞敏对企业文化的积极倡导起到了关键性作用。他倡导率先建立企业文化中心，强化企业文化的功能，关键是"敬业报国，追求卓越"的企业精神、"迅速反应，马上行动"的企业作风。张瑞敏常说："要么不干，要干就争第一。好比一颗拳坛新星的起步，他的目标必须首先就指向世界冠军，甚至要超越世界冠军。否则他不仅永远无法成为世界第一，而且一不留神还会被任何一个平庸的选手击倒在地。"在这种文化和精神的引导下，海尔确定了自己明确的发展战略，创立了适合自己发展的 OEC 管理方法，严格控制产品质量，积极开拓产品市场，热情服务于顾客。他们亮出自己的品牌，许下"真诚到永远"的庄严承诺，把企业文化活动融入整个经营活动之中，并成功地运用企业文化激活了若干"休克鱼"，使海尔在短短的十几年时间内迅速扩张，成为一支巨大的"联合舰队"，显示了企业文化的真正威力。

企业文化可提升员工和企业战斗力

无疑，表面上看来，企业文化是十分虚化的东西，它不能直接产生效率和效益，而是通过对员工施加价值观和思维方式的影响，间接地提高生产力。但在现代管理中，相信没有人再怀疑企业文化对员工工作态度和企业发展前景的影响力。

在新经济时代中，决定企业兴衰成败的，不是资本的竞争力，而是文化的竞争力。优秀的企业文化是指导和约束企业行为以及员工行为的价值理念，是企业管理的灵魂，是企业发展到一定时期，在企业管理水平不断提高基础上的必然产物，是企业向更高层次发展的内在要求，是推动企业发展的内驱动力。它不是游离于企业体制之外的，其本身就是企业体制的重要组成部分，更是企业领导者经营理念的直接反映。

不可否认，很多企业都认识到了企业文化对于企业发展的重要意义，但仍然有相当多的领导对于企业文化的认识存在误区。他们认为企业的文化就是自己的文化，自己设定一个什么样的文化、什么样的制度，员工就应该照葫芦画瓢。不管这个瓢是圆是扁，作为下属只管照样子画就对了。如果有什么疑义那就是对领导的不忠、对企业的不忠，就该受到惩罚，甚至应该下课走人。

保住饭碗、保住薪水是企业里每一个员工的共同愿望，因此对于这种强制性的企业文化，人们都是敢怒不敢言。长此以往，企业就形成了以老板文化为核心的奴化式的企业文化。在这样的企业里，把大家“凝聚”在一起的共同基础不是真正的精神内核，不是共同的远景目标和价值观，而仅仅是薪水而已。

很难想象这样的企业文化能给企业带来多少凝聚力和创造力。没有了

凝聚力的企业还能坚持多久？还能走多远？

优秀的企业文化应该得到全体员工的认同。而每个员工都应是企业文化的创造者、完善者和体现者，而不是被动的承受者。

若企业文化仅仅停留在口头或者纸上，仅仅依靠严格的规章制度来强制员工遵守，是不能称其为企业文化的。

文化与制度的区别在于制度往往是员工的对立之物，而文化则超越了制度的对立，成为员工的自觉之物。制度是一种强制力，而文化是一种更为强大的自然整合力。

文化的根本标志在于它的自动整合功能，它强大得无需再强调或者强制，它不知不觉地影响着每个人的思想和精神，从而最终成为一种自觉的群体意识。只有达到这种程度，一个企业的价值理念体系才可能被称之为企业文化。

教官向一班学员讲授领导与管理的不同，他给学员出了一道题目："现在由你来领导本班，让大家全部自动走出室外，切记！要大家心甘情愿！"

第一位学员不知道该怎么办才好，回到座位。

第二位学员对全班的学员说："教官要我命令你们都出去，听到没有?!"全班没有一个人走出室外。

第三位是这么做的："大家都听好了，现在教室要打扫，请各位离开！"但仍然还有一部分人留在教室内，值日生在待命扫地。

第四位看了纸片上的题目一眼后，微笑着对大家说："好了，各位，午餐时间到了，现在下课！"不出数秒，全教室的人都走光了。

让别人为自己做事，而且是心甘情愿，该怎么说、如何说，都是一门艺术。用权威来压人或者讲大道理来说服，都不会收到好的效果。只有将自己的目的和对方的意愿或者切身利益结合起来，才能得到双赢的结果。

一个企业如果没有和员工建立起共同的远景目标，而且缺乏共同的信念，谈何利益相关？但凡优秀的企业，都是通过确立共同的远景目标，整合各类资源，牵引整个组织不断发展和壮大，引导成员通过组织目标的实现，达成个体目标的。

对于一个企业而言，要想让员工全心全意地热爱、信仰、遵从企业文化，最好的办法不是强制其全盘被动地接受，而是让他们参与进来。只有员工自己参与了，有关员工的切身利益、自身目标和企业的利益、远景目标达成一致了，员工才会从心底到行动都接受，认同企业文化。

既然洗脑是权宜之计，是短线，那什么才是建立好的企业文化的正途呢？其实，建立有凝聚力的企业文化的真经就十个字：平等、尊重、信任、合作、分享。

那么，企业领导者怎样做才能让员工认同企业文化，并愿意全心全意为企业奉献自己呢？

首先，努力在企业和员工之间建立起一种长期的相互信任和相互依赖的关系。以长期雇佣为出发点，以外部劳动力市场为依托，强调对员工个人能力的培养与开发，重视客观公正的绩效考核，注意保持报酬水平和报酬差别的公平合理性，强化企业与员工之间的互利合作意识以及一般员工的参与意识，才能得到员工的信任并最终留住员工。

其次，在各项具体的人力资源管理政策与实践上，注意积极推动企业的文化建设。

1. 企业在制定每一项人力资源管理政策和制度的时候，都必须树立“人高于一切”的价值观，并坚持将这一观念贯穿企业的所有人力资源管理活动之中。企业及其管理人员必须承认，员工是企业最为重要的资产，他们不仅值得信任、需要被尊重和公平对待、能够参与决策，而且每个人都有自我成长和发挥全部潜力的内在动力。

2. 努力贯彻以价值观为基础的雇佣政策。企业在招募和挑选新员工时就应当注意执行以价值观（即符合企业文化要求的价值观）为标准的雇佣政策。利用精心组织的面谈等手段判断和确定求职者的价值观（如追求卓越、合作精神等）与企业的主导价值观是否一致。

3. 为员工提供就业保障和相对公平合理的报酬。首先，企业尽量避免因外部原因随意解雇员工，从而为员工提供一种长期的工作机会。其次，企业为员工提供包括高于市场一般水平的工资奖金和额外福利在内的一整套报酬，并且使员工有机会分享企业的利润。这两个方面的内容都是

要促使员工将自己看成是企业共同体中的一员。

4. 通过工作组织形式的调整和参与管理，在员工中创造一种团结合作和共同奋斗的价值观。这包括：建立企业与员工进行双向沟通的正式渠道和员工参与管理的办法，确保员工受到公平对待，并切实保障雇员享有参与管理的机会。

5. 制定各种人力资源开发计划，努力满足员工的各种自我实现需要。不仅保证员工有机会在工作中充分发挥自己的技艺和能力，而且为员工个人提供长期发展的机会，注意从长期职业生涯的角度来帮助他们设计、实现个人的职业目标。为此，企业应致力于广泛运用工作轮换、在职以及脱产培训、内部晋升、组织团队、绩效评价以及职业生涯设计等各种手段来帮助员工进行自我提高和自我发展。

通过企业文化建设，构筑全体员工共同的价值观，进而改变落后的、消极的思维方式和工作模式。于是，企业文化的虚转化成了实，转化成了无往不胜的战斗力。

第二编 画圈——会管人更要懂得用人

在市场经济条件下，一切竞争归根结底都是人才的竞争，重用人才，企业才能立于不败之地。因此，一个优秀的企业管理者要知人善任，不仅要善于发现人才，还要会培养人才，能够合理有序地使用手下人才，使他们人尽其才，才尽其用。同时，还要能够将手下的各类人才“撒”出去，放手让他们工作，“各尽其能，各司其职”，并且能够采取有效的控制手段，必要时还可以随时将他们“收回来”，成为一个牢牢控制和驾驭全局的核心人物。

一、适当把控权力

如果一名管理者，事无巨细地大包大揽，肯定在某些事情的处理上就会产生不必要的纰漏，从管理的角度来看这是一个巨大的纰漏。因为这会让所有的下属都变成缺乏活力和自主精神的应声虫。老板累死，员工闲死，不懂得授权的管理者会在“兢兢业业”中把企业或一个部门带上慢车道。

因此，管理者要懂得把控权力，该放就放，该收就收，注意策略性，适当授权的同时，也要合理监控，从而做到总揽不包揽，信任不放任，达到集权授权和谐平衡。

管理者不能凡事都亲历亲为

管理者最大的资本是什么？当然是权力，有了权力，管理者才能实施有效的管理。但是，有不少管理者并不善于恰当地运用手中的权力，什么事都不放心，都要亲自过问。在这种对权力的严控中，管理者成了最忙最累的人，而整个管理局面却又迟迟难以打开。

美国著名的管理顾问比尔·翁肯（Bill Oncken）曾提出过一个十分有趣的理论——“背上的猴子”。在这一理论中，“猴子”就是指组织中各成员的职责。对于任何一个组织来说，每个成员都有自己的职责，当他们加入组织以后，管理者就按照下属的职责，分配给他们不同的“猴子”。组织成员的工作就是完成自己的职责，也就是喂养自己的“猴子”。

在“猴子理论”中，企业的成功，归根结底取决于“猴子”的健康。显然，如果组织成员能够出色地完成自己的职责，他所喂养的“猴子”就是健康的；但若他无法胜任自己的工作，不能履行自己的职责，他所照料的“猴子”就会生病。“猴子”生病无疑会影响组织的整体竞争力。而要想使“猴子”健康起来，关键在于协助员工完成自己的职责，提高其工作能力，或者将其调离，让能够胜任的人来承担这一职责。

然而很多管理者却在这一问题上跌了跟头。他们一看到有“猴子”生病了，就迫不及待地把它接过来，亲自喂养。他们认为这样可以使“猴子”尽快康复，殊不知这种做法却会使更多的“猴子”变得脆弱不堪。

替下属“背猴子”的做法从眼前来看，似乎使解决问题的速度加快了；但若从长远的角度来看，管理者直接接管下属的工作，会阻碍下属的成长，剥夺下属独立解决问题的权利，长此以往，下属就会丧失解决问题的能力，就会变成事事处处“听命令、等指示、靠请示”的“应声虫”，

失去主动性和独立性。

对于管理者来说，替下属“背猴子”的行为也会将自己推入一个领导怪圈——当管理者接收了某一部属看养的“猴子”时，其他部属或为推卸责任，或图自己轻闲，也会主动将本该自己看养的“猴子”推给领导。这样，用不了多久，管理者就会陷入堆积如山，永远处理不完的琐事中不能自拔，甚至没有时间照顾自己的“猴子”——实施计划、组织、协调和控制的职能。

对于一个管理者来说，替下属“背猴子”的做法是不可取的。管理者亲力亲为是造成组织工作效率低下的最主要原因。不仅如此，管理者的亲力亲为还会打击下属的工作热情，甚至造成人才流失。古人说：“自为则不能任贤，不能任贤则群贤皆散。”用今天的话说就是，如果管理者事必躬亲，就是对下属工作的不信任，不信任导致不肯放权，凡事都亲自出马，而不肯放权又会进一步加重下属的不信任感，感觉自己的价值不被承认，最终导致人才流失。过于能“干”的领导，往往会导致有才能的下属流失，剩下的是一群不愿使用大脑的庸才，这样的团队的战斗力可想而知。

诸葛亮是个很好的谋臣，但却不是一个好的管理者，他“事必躬亲，呕心沥血”，为蜀国之事业奋斗终生，但却没有培养出一个能够独当一面的领导团队，以致在他死后“蜀中无大将”，从而使得国家倾覆。

翁肯的“猴子管理”法则的提出，目的在于提醒管理者，高效的领导就是在适当的时间，由适当的人选，用正确的方法，做正确的事。一个高明的管理者习惯于教下属如何捕鱼，而不是送他一条鱼了事。因为他们知道剥夺他人的主控权，去喂养他人的“猴子”，并不能从根本上帮他们解决问题，真正能够帮助他们的是耐心地教给他们方法并容忍他们在成长中的错误。

第二次世界大战时，有人问一位将军：“什么人适合当头儿?”将军回答说：“聪明而懒惰的人。”管理者的主要工作是什么呢？不是替下属“背猴子”，而是杰出的管理大师们口中的“Find the right way，find the right person to do”，找到正确的方法，找到正确的人去实施。

只有不替下属“背猴子”，你才能不被“琐碎的多数的问题”所纠缠，而有充足的时间去思考和处理“重要的少数问题”。一个成功的管理者不是整天忙得团团转的人，而是悠然自得地掌控一切的人。

不论是何种层级的管理者，一旦患上了亲力亲为的“职业病”，组织就危在旦夕了。首先管理者本人会被“琐碎的多数”纠缠得无暇顾及“重要的少数”，从而使组织失控；而每一个组织成员都会被卷入“忙的忙死，闲的闲得想辞职”的旋涡中，从而失去战斗力。更可怕的是，亲力亲为的职业病还可能使管理者忘掉“让专业的人去做专业的事”的基本管理原则，从而导致领导的彻底失败。总之，管理者越想通过亲力亲为做好事情，就越会使事情变得一团糟；越想眉毛胡子一把抓，就越是什么都难做好，越难提升整个组织的绩效。

身为管理者，如果能让员工独立去抚养他们自己的“猴子”，员工就能真正地管理好自己的工作。这样管理者就会有足够的时间去做规划、协调、创新等重要的工作，从而使整个组织保持良好的运作。

亲力亲为在某种程度上是一种无能的表现，同时也是对权力资源的极大浪费，为聪明的管理者所不愿为、不屑为的。

揽大权，散小权

如何分配好手中的权力，是古往今来任何领导者都无法回避的问题。今天的管理者分配权力过程中的首要问题，并不在于究竟是多分一点好，还是多留一点好，而是要首先搞清楚具体应该分什么权力，留什么权力。关于这个问题，宜用“大权独揽，小权分散”的原则来加以解决。

哪些是“大权”？哪些是“小权”？对这个问题，不同管理者在实际工作中往往认识不一致，而且掌握起来也不容易。有的人可能把“大权”当成了“小权”，走上放任的道路；有的人则可能把“小权”也看成“大权”，走上了专权的道路。

划分“大权”和“小权”是一个相对的过程，主要是相对于管理者所处的位置而言。划定大权和小权的时候，首先要把权力囊括的范围确定下来才行。组织中的管理者，其大权和小权的划分差距是很大的。

从涉及的范围来考虑，关系全局的权力，当然就是大权，仅仅关系某一个局部的权力，一般不能说是大权。

从权限的角度来考虑，下级不能解决的问题，必须由上级来解决，这应该是大权。如果下级自己能够解决，或者下级自己解决更好，一般都不能算是大权。

从权力的性质来考虑，一般一个组织的权力有三个层次，一个层次是决策权，一个层次是运行权，一个层次是执行权。

所谓大权实际上主要是指决策权，还有就是运行中的关键问题的把关性权力，具有“不可替代性”。人们常说，领导要把握方向，把握大局。这样的权力是要独揽的，而其他的权力则要分散。什么权都抓，往往什么权都抓不住。决策权应该是一个组织最高领导机构和最高领导人的权力，

这是大权。

运行权是这个组织中层机构或中层领导的权力，其中带有垄断性的，可能是大权，但大部分照章办事的正常运行的权力，对最高领导人来说是小权。执行权是基层干部或人员的权力，对中层领导来说，关键性的操作可能是大权，但一般的日常操作则是小权，对最高领导来说，这些当然更是小权了。

对一个组织的发展而言，最重要的是决策。所以管理者一定要抓住、用好大权，不要忙于琐碎事务，而忘记自己最重要的决策任务。

集权和分权还有一层重要意义，就是管理者能够正确处理领导团队内各个成员之间的权力分配问题。

在集权与放权上，管理者的问题有三种：

第一种是有本事，但不放手。这样的人虽然集权过多，但总还是可以干一些事情的；

第二种是自己没有本事，但比较放手。这样的领导虽然放权过多，但由于发挥下级和副手的积极性，也还是能干一些事情的；

第三种是自己没本事，但对他人还不放手。这样的领导最糟糕了，因为他干不了活，还不让别人干活。

因此，作为管理者，你需要冷静地思考自己的权力结构配置问题。

什么是领导的权力？就是别的成员不便行使、不好行使、不能行使的权力。简而言之，领导要努力做别人不能做的事情，尽量不做别人可以做、能够做、应该做的事情。

如果领导不努力去做自己应该做的事情，那么团队就会散下来，因为没有人去统筹全局；如果领导尽做别人应该做、可以做的事情，这个团队也会散下来，因为其他成员会觉得无事可做而消极起来。

另外，“大权独揽，小权分散”也是一个管理者的工作方法和作风问题。在这层意义上来说，集权和放权是主要管理者如何发挥副手和下级的积极性问题。集权而不专权，放权而不放任，才是最好的选择。

大度升职，让员工都能分享权力

下放权力，其方法多种多样，而大度升职是其中最有吸引力也是最有效的方法之一。每一个员工，几乎都有升职的愿望，这无疑是激发他们奋进的源动力。大度升职，其效果不仅达到了权力与责任的分散，同时还能极大地激发员工的进取心和创造力。

劳勃·盖尔文，1964 年继承父业，担任蒙多罗娜公司的董事长兼最高主管。他掌管公司以后，“将权力与责任分散”，以维持员工的进取心。蒙多罗娜公司从而竞争能力大增，业务突飞猛进：1967 年增加到 15 亿美元，1977 年又增加到近 20 亿美元。

盖尔文之所以“将权力与责任分散”，主要是由于深深感到有维持员工进取心的需要。

盖尔文说：“公司愈大，员工愈渴望分享到公司的权力。在比较大一点的公司，每一个人显然都希望能感觉到自己就是老板。因此，我们现在所做的，正是要把整个公司分成很多独立作战的团队，因为只有这样，才能够使大部分人都分享到盖尔文家族所拥有的权力与责任。”

盖尔文说：“我绝对相信，一个人如果能操纵自己的命运，那么他一定会比较有进取心。所以，我们将仍然继续不断地去创造一些适当的环境及计划，尽量让员工多参与跟自己有关的管理工作。有一些特定计划可能通过执行而显得不切实际。对于这一点，我们将会随机应变，改用较好的计划。但通常，我们计划的原则仍然是尽量创造机会，让比较多的人参与管理工作，分享权力与责任。”

为了将“权力与责任分散”，盖尔文将权力下放给所属各工厂、各部门。

公司的一位高级职员说，我们公司的管理原则是，要把公司的各个部门当作相对独立的事业部门来处理。公司所属的每一工厂、每一部门都有自己本身的研究及发展单位，都有全权来决定一切营销活动。公司设有一个履行公共职责的部门，主要是代表公司与所属海外机构及外国政府建立联系。公司内各部门的方针及目标大致上都很协调，在具体运转上总公司不加干涉。

公司一位负责经营的副董事长说："通常，只要我们在营业额、利润及研究发展经费所占比例等问题上与各部门、各工厂的经理取得协议以后，他们都可以按照自己认为适当的方式去自由支配经费。"如果他们在自己的预算内想推动一项工程计划，那么大可放手去做而不必把详细情况报告公司或上级主管。只有在计划进行到最后阶段而突然发生重大偏差时，总公司才会加以过问。同样，各工厂和部门也可以自己决定自己认为适当的营业项目。事实上，只有当他们无法达到预定目标时，总公司才会通过适当的方式加以帮助。"当然，在公司的总预算经费很紧时，我们也会采取行动，告诉他们将允许做些什么，不允许做些什么；同时，也会特别规定一些非常重要而必须执行的关键计划。这些计划如果没有得到我们的同意，各部门是绝对不能更改的。但不管怎样说，我们的管理原则是尽可能减少干涉。"

为了设法让员工分享权力与责任，盖尔文建立了一套明确的升迁制度。

在蒙多罗娜公司，只要员工在履行责任中创造性地工作，就能获得相应的权力。例如，当某一项研究工作有了一定眉目而需组织力量进一步突破时，公司就授予你全权。所授权力之大，一般相当于公司的高级主管，有的甚至于接近公司的总经理，被称之为"一人之下，万人之上"——难怪人们赞叹说："蒙多罗娜公司是技术本位者的晋升阶梯。"

总而言之，蒙多罗娜公司的原则就是尽量减少干涉，给员工一片自由的天空。

将权力与责任分散，激发员工的进取心及创造力，这也是发展公司业务的有效方法之一。

不可做“甩手掌柜”

绝对地看待问题是管理工作的大忌，就授权来说，把权力下放给下属，切不可做“甩手掌柜”，不管你对下属多么信任，在一些关键问题上该过问的一定要过问。

许多管理者常常会将信任与放任混为一谈。放任员工的后果是：不但把放权的成绩冲得一干二净，还会殃及整个企业。身为管理者不可不防！

有的领导每次向员工交代任务时总是说：“这项工作就全拜托你了，一切都由你做主，不必向我请示，只要在月底前告诉我一声就可以了。”这种授权法会让员工们感到：无论我怎么处理，领导都无所谓，可见对这项工作并不重视，就算是最后做好了，也没什么意思。领导把这样的任务交给我，不是分明小看我吧？

不负责任地下放职权，不仅不会激发员工的积极性和创造性，反而会适得其反，引起他们的不满。

对放任进行预防的最好办法，就是监督。

高明的授权法是既要下放一定的权力给员工，又不能给他们以不受重视的感觉；既要检查督促员工的工作，又不能使员工感到有名无权。若想成为一名优秀的领导者，就必须深谙此道。

一手软，一手硬；一手放权，一手监督。这样的领导才算深谙放权之道。

有一位在工作中经常成功运用授权的公司主管这样描述他的工作职责：我每天的工作，有95%是为了未来5年、10年、20年作预先计划，换句话说，是为未来而工作。至于那些已经有成例的事我很少插手，最多只管5%的事务，其余都归常任人员去做和负责，我只定期花少量时间去

检查他们的进展如何。

授权之后，主管的角色由工作的实施者变成工作的控制者，只有完成这一角色转换，授权才能走上合理、有效运行的轨道。

然而，并不是所有的主管都能意识到这种转变，他们还不知道怎样在具体工作之外，获取有关工作的重要信息，实施有效的控制。

当某公司财务副总经理乔和总会计师杰克走进公司董事长、最高主管的办公室时，正碰上董事长大发雷霆，他吼叫道：

“为什么没有人把情况向我报告，为什么我不能知道这里的工作进展情况，为什么把我蒙在鼓里？没有人向我汇报过这家公司的情况究竟怎样？在公司的问题没有变成危机之前，看来我决不会听到有谁向我提出存在的问题的。从今天开始，我要求你们两位设计出一种使我能够信息灵通的系统，并且还要求知道第二天你们将干什么。即使我是这家公司的负责人，对必须知道的事情却一无所知，我也得滚蛋。”

乔离开董事长的办公室时，他转向总会计师杰克，嘀咕起来：“真是蠢货！他想要知道的，或者他可能需要知道的一切都有报告，就陈放在他的办公桌后面的文件架上。”

确实，权力的收与放是一对矛盾体，收之过紧则扼杀创造性，放之过松则会造成局面的失控。管理者不仅要懂得放权，还要懂得怎样去做、放到何种程度。

不要滥用权力

大权独揽，独裁专制的管理方式已经被视为管理的过去式，各级管理者都应对自己的实际权力进行约束和控制，防止自己滥用权力。否则，只会损害自己的形象，扰乱管理秩序。

有些管理者滥用权力，并对下属有不信任、不放心的表现。这种不放心主要是对下属的工作态度、工作方法、办事能力的怀疑，认为下属不能按时保质地完成任务，还不如自己亲自去做，省得出现问题。这样的心理促使管理者指挥越权，做出不该做的行为，加重了自己的负担不说，也会使下属心存不满，认为是剥夺了他们发挥才能的机会。

对于管理者而言，首先要做到用人不疑，疑人不用。对没有了解清楚的下属，对政治上不可靠，品行不端正，能力上不胜任的下属，不能草率使用；一旦使用，只要没有发生原则性的变化，就要充分信任，放手让其工作，鼓励他们大胆去干。

如果通过实践发现：下属工作主动性、积极性较差，能力较弱，管理者就要加强督查，加大管理的力度，帮助他们认识和改正错误，促使下属去努力工作，在实践中锻炼提高，宁肯监督、指导他们奋力苦干，也不能只图干脆，自己去做。

另外，有些管理者自恃高明，把自己看得比下属高出许多，总觉得自己行，下属不行，只盯着下属的短处，自己的长处，必然会出现滥用权力的现象。

有些管理者一般比较在意下属的越权，却会忽视自己的滥权，这是需要认识与控制的。

有这样一种说法：管理权越大，地位越高的人，越是不会随意地发号

施令。

情况就是这样，因为掌握大权的管理者们知道自己命令的重要性，而那些职权并不是很大的管理者，为了过足管理他人的瘾，产生一种管理怪癖，到处乱发命令，指挥别人做这做那，走到哪，哪里就会听到他扯着嗓门高声下命令，要求别人遵照执行，在他所管理的小范围内出尽了风头。

安德格力夫就是属于前者。他是位将军，在第二次世界大战中曾担任英国地面作战部队的司令官。他在“加达克拉尔”战役中大获全胜，充分地显示了他杰出的管理才能。这个战役是在地中海东部的“塞浦路斯”岛国进行的，战役还没有开始之前，安德格力夫在军中没有随便地下达什么命令，他只是用鼓励的口吻对士兵们说：“胜利只是属于那些勇敢和坚强的人们，上帝不会保佑懦弱者。”

安德格力夫曾在他的回忆录中写道：“那时的我，从形象上来看并没有士兵们想象中的那种大将风度。士兵们看我具有一种儒雅的风范，似乎更适合当一名高级教师。我对士兵们总是很和蔼，不像别人想象中的那种独裁军官，形象酷，脾气暴躁。这些使得许多人都惊奇我当时的地位，居然会是一位身经百战的优秀将军。也使得很多的人不相信我的能力——竟然会在‘加达克拉尔’那场颇具规模的战役中大获全胜。”

与安德格力夫的做法相反，许多管理者，即使他的职权并非很大，但是他们却非常热衷于下命令，以至于几乎形成了一种习惯，不下命令就觉得不舒服。从某种程度上说，他们似乎对下命令上了瘾，觉得没有什么事情比下命令更能使他们自己感到欣慰的了。殊不知，自己的威望就是在这种错误的做法中日益减退，最后消失的。

由此可见，管理者习惯于随意滥下命令，将会造成许多不好的后果，只会使用命令来管理别人的人，绝不会成为一名杰出的管理者。这种随便滥用命令的管理者将会失去下属的民心，得不到下属的支持和拥护，注定会失败。

如果你确实已经养成了随意施令的不良习惯，那么就应该设法逐步改正，这就需要冷静的头脑，遇到事情不要紧张，慎重考虑，仔细权衡利弊，然后作出正确的决策。如果时间紧迫，容不得多加考虑，需要及时作

出命令或决定时，你只需要考虑最根本的利益，抓住它就行，在集体利益与个人利益发生冲突的情况下，应该顾全大局，舍个人利益而求集体利益，这时可以采取强制的命令措施，以保证事情的顺利进展。在这种情形下，命令影响策略仍然是很有效的，是解决问题的最佳方式。

谨防下属拥“兵”自重

部下权力过重，难免会拥“兵”自重，这无论是对管理者本身还是对整个组织来说，都是一个非常大的隐患。一旦权力过重的部下起了二心，必将带来严重后果。

有一个企业的总经理，对业务部经理的能力很是倚重，不但业务部人员的安排、业务开展等事完全交给他决策，而且有关企业营销战略的重大问题也基本由此人说了算。长此以往，此人拥“兵”自重，后来带领全部业务骨干另创新企，把原企业的客户一股脑带了过去不说，整个营销模式也完全套用原企业的。一个好端端的企业一下子成了空架子。这不能不说是那位总经理管人、分权问题上的重大失误。

这里还有一个古代的例子。异姓诸侯王是西汉王朝建立前后分封的非刘姓的诸侯王。翦灭异姓王，是汉高祖为巩固专制主义中央集权所采取的重大方略。

当时的异姓诸侯王共有七个：即楚王韩信、梁王彭越、淮南王英布、赵王张耳、燕王臧荼（卢绾）、长沙王吴芮和韩王信。其中除吴芮和韩王信外，其他五人在楚汉战争中协助汉王刘邦争夺封建统治权力都立有汗马功劳。这些诸侯王因为不是刘姓宗室，故史称异姓诸侯王。到汉五年五月刘邦称帝时，这些异姓诸侯王大抵占据了战国时期东方六国的大部分疆域。

西汉初年，由于社会经济凋敝，封建统治秩序尚待重建，汉高祖不得不暂时维持现状。但是，他对异姓王势力的膨胀也保持着高度的警惕。如垓下之战结束、项羽败死后，刘邦立即夺韩信的兵权，同时将他由齐王徙为楚王，都下邳。汉高帝五年（前202）七月，张耳病死。不久，燕王臧

荼谋反，刘邦亲自领兵讨平。剩下的5人中，楚王韩信、梁王彭越、淮南王英布对西汉王朝的建立立有汗马功劳，且手握重兵，成为汉高祖的心腹之患。于是，刘邦在吕后的协助下，采取强硬的对策，一一翦除了异姓王的势力，维护了集权统治。

摒弃合理授权的各种障碍

一般管理者都明了授权的必要性，也存在希望通过授权改变管理局面的主观意愿。但在具体的管理实践中，却发现要把“合理授权”这一管理信条落实到位，困难重重。这里面有思维方式和管理习惯的问题，也有对权力收放的拿捏把握的问题。

归结起来，合理授权的障碍来自以下两个方面：

一方面是管理者个人在工作认识和权力下放上的思维误区，这表现在：

第一，以自我为中心的工作习惯。

对于让下属作出对自己有影响的决定很不习惯。必须要克服这一点。因为作为管理者必须清楚你不能独立完成所有的工作，而高效的授权能让你的工作和生活更轻松，并且让你的团队更有活力。

总觉得自己比下属更能干。那些具有较强工作能力的管理者更容易发生这样的失误。事实上，管理者即使在很多领域中都具有非凡的能力也一定要避免事事亲为，因为你能干不代表你的成员不能做这些事。而且更严重的是会导致下属行为的惰性。

认为有些具体事只有自己能做。管理者必须时刻提醒自己：如果在一个团队或组织中你是惟一能做某件工作的人（这里指具体的和技术上的工作），那对整个组织来说是危险的。只有那些必须由自己处理的事情才不属于授权的范围。

第二，对授权对象要求苛刻。

认为必须把一项工作授权给能手才是合理的。实际上不同的工作完全可以授权给不同的人，而标准只有一个，那就是能否提高整个团队的绩

效。应该针对特定的情形和对象使用最佳授权方式，最终减少团队中资源的冲突。

因为下属拒绝而对授权没有信心。担心经验不足而导致失败和对你授权方式的不满都可能导致他们的拒绝，当然，解决这些问题更需要管理者的经验。

因为下属是新手而不敢授权。一个高效的管理者，在明白能人重要性的同时也必须看到新手的潜力和价值。授权的过程其实也是一个授权者与被授权者共同进步、共同承担责任、共同学习的过程。

第三，工作目标模糊。

认为是自己举手之劳的工作而忽视授权。实际上一个管理者的时间就是在这些并不重要的举手之劳的工作中浪费掉了。更重要的是这样会宠坏你的下属，使他们的能力更加缺乏。

因为自己喜欢做而不授权给下属。尤其是一些技术型管理者，你必须授权你喜欢的工作，让下属代你完成。你的任务是集中精力做必须由你做的工作，而无论你是否喜欢。

对工作要求尽善尽美。认为所有工作都应该完美地实现，其实这是一个误区，而一旦陷入这个误区，则会对你的授权产生限制，甚至会导致你对下属的能力产生怀疑，从而在授权工作上止步不前。事实上有许多时候不需要十全十美。

不能清楚地认识到强影响和弱影响工作的区别。强影响工作指人力管理、规划整个系统、激励和培训等长期性工作，而弱影响工作是指日常工作或受强影响工作影响的工作。国外的一些调查显示，最佳的时间分配是80%的精力放在强影响的工作上，20%的精力放在弱影响的工作上。分清楚这两类的工作，并有计划地分配和授权，你会感到你要做的工作和应分配的工作重点更加清晰，同时这样也将有助于你日后的控制工作。

另一方面是管理者对权力的把握出现偏差，典型的表现是造成下属的“越权”。

下级“越权”的现象在一些单位时有发生，领导者要根据不同的“越权”情况，采取不同的制止下级“越权”的方法：

第一，明确职责范围。权力是适应职务、责任而来的。有多大的职务，就有多大的权力，就能承担多大的责任。因此，只有职、权、责相统一，才能制止“越权”现象。

第二，分层领导。下级要认真地做好本层次的工作，对上级领导负责；执行上级的指示，接受上级的指导和监督，主动地、经常地请示汇报工作，积极地、创造性地完成上级领导交给的一切任务。

第三，为下级排忧解难。领导者要关心、爱护下级，为下级排忧解难。这样，既可以防止下级有意识地越权，也可以防止下级由于来不及请示而出现的越权现象。

第四，要分清“越权”的动机。如果下级是因为有较强的事业心、责任心，工作有积极性、主动性，不推不靠，敢作敢为，敢于承担责任，而出现了“越权”行为，领导者应该先表扬后批评，既肯定其积极性，又指出其越权的危害。如果下级的越权行为是因为觉得自己能力出色，或者有意和领导过不去，那么领导者要严厉警告，下不为例。

总之，一旦下级发生越权行为，要慎重地根据不同情况，采取不同的方法加以纠正。当然，一般来讲，没有重大的突发事件，领导者还是要把下级的越权消灭在萌芽状态，这样，才能使工作走上正常轨道。

把握必要权力，防止授权失控

管理者授出责权后，必须保留自己必要的权力和责任，防止放弃职权。总的说，管理者要握有指导权、检查权、监督权和修改权。这几方面的权力是从广义上讲的，是广泛适用的。但具体说来，对于不同性质的任务，不同形势环境和不同的授权对象，管理者应保留的权力内容不尽相同。但一般来说，管理者应该保留对该项工作任务结局的最后决策权。即当该项工作的最后目标达成发生意见分歧、莫衷一是的时候，管理者要能够正确统览全局，权衡利弊，当机立断，作最后决策。对直接下属和关键部门的人事任免权，即组织人事权也要保留。有了这一点，就能保证领导机构的正常运转和高效率。另外，还要保留对直接下属之间相互关系的协调权。协调下属之间关系是非常重要的，也是其他下属所不能替代的。

给自己保留一定权力，为的是防止授权失控。所谓失控有两层含义：一是权力授出后，管理者对下级没有约束力、修正权了；二是下级逐渐“翅膀硬了”，不听命于上级，甚至出现了侵犯上级职权——即“越权”现象。

如何防止授权失控呢?

第一，管理者对下属的权力要做到能放能收。这是防止授权失控的有效措施之一。

第二，管理者要紧紧把握监督环节。防止权力失控的关键在于监督。监督可防止“钻口袋”，被下属牵着鼻子走。

第三，管理者授权不能失衡。就是说，在自己领导的组织系统内，对多个下属授权，权力分布要合理，不能畸轻畸重（管理者主要助手除外）。无根据的偏重授权，以个人感情搞亲疏性授权，是万万不可取的。

此外，还要适度的怀疑，这也是防止授权失控的方法之一。

用人不疑是人们津津乐道的管理之道，但管理者必须清醒地认识到，管理者在对权力的下放上，怀疑才是“主旋律”，而信任只是策略性的、战术上的。

明智的管理者都懂得这样一个简单道理：凡事皆有度。你相信一个人，必须找出足以支持你论点的相关事实。不管是直觉还是事实，这些证据都必须是可靠和有说服力的，至少应能足以使你自己确信：这个人值得信赖，我应相信他的为人与能力。

相信人的同时，你千万不要丧失应有的警惕。你必须在合理的范围内怀疑每一个人。通常情况来讲，人性是利己的，是追求自身利益最大化的（当然，其中也存在个别例外，但那毕竟是少数）。一旦各方面条件具备，人的利己的一面便会表现得尤为突出，他们会想尽各种办法来满足个人的欲望。你所应做到的，就是采取各种措施，防止这种不利的情况发生。这一点的确是对每个领导者的重要考验。因为事实表明，越是老员工，越是老客户，管理者们越易丧失应有的警惕，而不去合理地怀疑他们。这种做法往往会导致这样一种不当的后果：公司遭受的重大灾难往往与这些人有密切关系。

应合理怀疑的表现是：对重要的职能工作应交由两个或两个以上的人同时完成，防止一人独断或舞弊状况发生；在公司高级管理人员中不明显地重用某人，而使他们彼此互相牵制，互相制约；设立复核或内部监督部门，定期或不定期地监督某些重要部门或人员；实行重要岗位的轮换制，防止一人专断和内部小帮派形成；在同一地区，选择两到三个分销商，使彼此竞争，防止单个分销商的要挟与欺骗顾客行为；不定期抽查与巡视。

一定要使你的怀疑保持在合理的范围内，切不可因此而严重损害他人的进取心。

不要省掉“检查工作”这一环节

“细节决定成败”，如今已成为许多管理者的口头禅，但要真正把对细节的重视贯穿于管理工作的每一个环节并不是一件容易做到的事。比如，有时你的指令下达了，任务安排了，并已给予下属充分的权力，但这并不意味着你就可以高枕无忧，而接下来的“检查工作”这一环节是决不能省掉的。

为此，管理者必须做好以下几个方面的工作：

1. 让员工知道如何报告工作

向分配工作的领导报告完成工作的结果，称为报告工作。为什么要让员工养成报告工作的习惯呢?

首先，接受了指示，并且执行了，仅做到这一步，并不意味着工作就算完成了。不管什么工作，都要向下达指示的人报告执行结果，等听到“很好”、“知道了”时，这件工作才算告一段落。无论什么原因，工作之后不报告，就是犯了“有始无终”的错误。

其次，报告工作应赶在催促之前。否则下达指令的人会因此而分心，影响工作的安排，不利于工作的全面展开。作为一个称职的工作人员，及时报告工作是一项基本的功夫，必须认真落实。

再次，下达指令的人，常常要根据执行者的报告举一反三考虑下一步应该做的工作。若没有诸如此类的报告，缺乏必要的信息反馈，就会导致不该出现的失误。

在通常情况下，凡是需要领导不时催问处理结果的部门，错误出现的可能性大；反之，能提前提出工作报告的部门，工作则进行得比较顺利，人际关系也比较融洽。

鉴于报告工作的重要性，领导者应当事先向新进人员认真讲清楚。作为组织成员的基本行为规范，就是赶在催问之前先做好工作报告。

2. 直接询问员工的工作情况和状态

任何一个人都会有情绪低潮、提不起劲儿、无法完成领导交待的任务的时候。而且，同样完成一件工作，有时候也会因时机、个人的不同而不同。

某领导在激励员工时总是这么说："现在，正是我们公司面临生死存亡的关键时刻。各位能不能了解我们目前的困难？大家要加油啊！"

刚开始的时候，他这番话的确起了不小的作用，大家都非常努力，可两年下来，就没有人再愿意拼命了。因为大家早就听腻了他那套老掉牙的说法了。那么，到底该怎么做才好？直接去问员工——这就是要诀。

"你怎么会做这种事？到底是怎么回事？"

很多时候你可以在员工的回答中找到问题的答案和解决之道。

如果员工陈述了事情的经过，认识到自己的错误，而且很诚恳地道歉，你就应该一笑了之，不需要再责备他了。

然而员工不一定都会对你袒露实情。因此，你也不能单听他一面之词就马上全面相信，应该把他说的话当作参考。仔细地观察他在回答时的反应，包括沉默、叹息、神色等，然后在你继续问他的时候，可以再加上一句："事情真的是你说的这样子吗？"如果能确实掌握住问题的重点，事情就会出乎意料地简单，他会把所有的事情都说出来："事实上是这个样子的……"既然了解了问题出在哪里，就可以相互讨论解决的对策。如果能辅导他自主地去解决问题的话，问题自然会迎刃而解。

3. 不妨常到现场走走

为了提高大多数职工的积极性，需要把他们工作中的内在价值挖掘出来，使他们体会到自己的意义。

为此，管理人员应当在现场到处转转，与职工打招呼，要他们好好干，给他们鼓劲。并且，其间发现员工一些不为人注意的小的成绩，给以表扬，这是非常重要的。

比如说你一周去一次，用焕然一新的眼光仔细打量你周围的一切。这

样你还可以发现一些细小的改进之处，而这种改进对你鼓舞士气、调动员工积极性是大有好处的。

这种姿态，是从管理尊重人的价值观念中产生的。这种价值观念，就是要尊重人，不管什么样的人都要发现他的长处，都要亲近他。职工只要认识到自己努力就会受到上司和同事的赞扬，积极性就高涨，就会勇敢地向下一个问题挑战，并在挑战中成长。

4. 时刻检查组织的运行状况

每个员工对一个领导负责。在每个员工上面监督的人愈多，干劲愈小，分层负责的秘诀是要每个部下只对一个领导负责。习惯了遇事到处报批盖章的人是否对这样一个规定感觉有点儿陌生呢？你也许会想这样会不会降低工作质量的保障系数呢？这个问题大可不必担心，对于一个素质较好的员工来说，需要应付的“头儿”越少，越有创造力和工作兴趣，同时可以大幅度地提高工作效率。另外直接管理员工的领导者也要对他的上级负责，也就是说他们也在受到监督，或者，你也可采取办法避免这种现象发生。如不定期对同级领导者调换——当你认为有十分必要的话。

一切工作就绪，画出一张完善的组织系统表，这是一张让你自己不会糊涂的图表，务必要使上下级的关系十分明确，使其能显示出每个人工作的功能。同时凭着这张纵观全局的图表，检查一下工作有何得失。

不要认为现在就大功告成了，真正的组织工作应该是在日常。所以领导者最好“警惕”组织的运行情况，及时对不恰当的地方和意外的变化做出必要的改动。

检查工作这一环节有时候让人感觉琐碎而麻烦，需要以十足的耐心和细心去做。把住了这一关，管理者所安排的工作就能落实到位，并尽可能地减少错误和漏洞。

谨防“反授权”

管理者在授权过程中和在授权以后，要注意防止“反授权”。所谓反授权，是指下级把自己所拥有的责权反授给上级，即把自己职权范围内的工作和问题推给上级，矛盾上交，“授权”上级为自己工作。这样，使理应授权的上级领导反被下级牵着鼻子走，处理一些本应由下级处理的问题，使上级领导在某些方面和某种程度上降为下级的下级。对此，如不警惕，不仅使上级管理工作被动，忙于应付下级请示、汇报，而且还会养成下级的依赖心理，从而使上下级都失职。

作为管理者，要从根本上防止反授权，必须从自身做起，彻底根除造成反授权的种种原因。如果是由于自己过于揽权或对下级工作不放心而造成的反授权，作为管理者应该自觉放权，放手让下级开展工作。如果反授权是由于下级水平不高，缺乏独立决策能力造成的，作为管理者应从提高下级领导能力入手，为下级指出解决问题的途径和办法，但不能包办代替。如果反授权是下级出于讨好上级的目的，作为上级应保持冷静的头脑，切不要为下级的一味“请示”、“汇报”所迷惑。同时，对下级的各种反授权行为给以中肯的批评，使之认识自己的问题，明确自己的职责，立足以能力和政绩赢得上级的信任和器重，而不能把心思和精力用偏了。如果是下级怕负责任，遇到棘手的矛盾就往上交，遇到能讨好别人、捞名捞利的事就往上钻，就应严肃批评，必要时收回权力。领导者如果以这种态度对待反授权，反授权现象就难以存在了。

二、把握好松与紧的管理尺度

管理是个“细活儿”，体现之一就是管理者必须拿捏好管理松与紧的分寸，把握好尺度：过松会导致员工精神的散漫和局面的失控，过紧又会扼杀激情和创造力。一松一紧之间，体现了管理艺术的境界。

不要让指令成为一纸空文

管理要立足于“管”，这里有一个问题是管理者务必紧握不放的，那就是一定要做到令必行、禁必止，这样，你的主导思想才能迅速化为下属的具体行动，你才能管出效率、管出成绩。

在这个问题上有以下几点需要注意：

1．要保证发出的指令正确有效

领导者可以通过“号令”进行有效指挥。发出一个指令是容易的，但要正确且有效地发出指令则是困难的。管人的基本要求是发出的指令要正确，要能有效地执行。

发出正确有效的指令，其要点是指令要明确、要相对稳定。只有发出的指令是明确清楚的，才能使下级对同一指令产生相同的理解，员工才会有一致的行动。要使指令明确，在发出指令时就要使用准确的词语，多用数据，减少中性词汇和模糊语。指令应当包括时间、地点、任务要求、协作关系、考核指标和考核方式等内容。指令还应当简明扼要，一目了然。

如果指令变化太多太快，缺乏稳定性，下级就会形成一种采取短期化行为的倾向，以便捞取好处。或者下级根本不信任领导者发出的指令，这就会难以管理和控制。因此，在发出指令前要仔细审查指令的可行性，在执行中可能遇到的阻力，以及处理的方式。向下级解释清楚指令的内容和要求执行的原因，以统一全员的认识。如在执行过程中发现指令有不切实际的地方，应因事因时而异，区别情况采取不同的补救措施，立即更正发现的原则性的错误。

再正确有效的指令如果得不到落实，就等于没有指令。当然抓落实也不意味着要“一竿子插到底”，使领导者陷于琐碎的日常事务之中。抓指

令的落实主要是通过定期和不定期的检查来进行。以检查的结果或抽查的结果来判断下级的执行情况，这样下级在执行时就不敢懈怠。

艾柯卡在福特汽车公司总经理和克莱斯勒公司总裁职位上时，采取了“季检查制度”来实行控制。每隔 3 个月，领导人与直属下级坐下来面谈一次，检查上一季度的成绩及目标完成情况，并定出下季度的目标。彼此同意后，下级就要写出目标，领导者在其上签名。艾柯卡认为这种方法虽然简单却很有效。

对计划、指令的执行情况进行检查之后，就要采取强化措施。执行得好的要进行强化，给予奖励和表彰，鼓励他们再创佳绩。执行得不理想的，加以批评。还要区分不同的情况，采取不同的纠正偏差的措施。

若是指令本身存在不合理的地方，影响了下级的执行效果，那么纠正方法应是调整指令，使其更加合理和切实可行。

若是指令本身没有问题，主要是下级执行不力或方式不当导致执行效果不佳，则一方面要给予处罚，另一方面进行适当的指导。

2. 要让你的命令迅速被执行

没有被执行的命令是毫无作用的，因此高级管理者应当注意掌握让命令有效的方法。

命令并不是向下属发布之后就没事了，信任下属当然有必要，但你的监督也必不可少。

切记，即使在你日理万机、分身无术的情况下，也不要放弃监督的权力！

为什么有许多命令或指示下达后总是受阻呢？就是因为管理者没有监督自己的命令执行情况。

你发布一条命令，大家听明白了，你笑了，你感到心满意足，你认为自己做了一件很棒的事。你回到你的办公室，端起茶水看报纸，一切顺利，天下太平。

这期间，事情进行得很顺利。你的命令被执行得适当而迅速，你可以高枕无忧地去钓鱼。事情能是这样吗？不会的，绝对不会的。为什么呢？因为一个没有检查监督的命令就不成其为命令，这只是一种美好的想法。

要保证工作顺利进行，你的命令就必须得到认真地贯彻，你必须亲自去检查工作，因为下级不敢忽视上级的检查。换句话说就是：不检查总会有疏忽！

管理者在向下属发布命令时，一定要做到心中有数，不乱发布命令，不用狂傲的态度发布命令，发布命令要替下属着想。发布命令之后甚至还会隔一段时间就去了解一下命令被执行的情况，至少是：统一观念，集中精力，有序工作，明确方向，逐步完善。没有命令，下属就会像一盘散沙，企业就会失去控制和方向。因此，命令是使企业上下一致、同心协力的规范措施，理当重视，不可视为平常；否则你就是把玩命令，易失去领导者的权威。命令就是权威，权威服务于管理，管人者一定要明白这一点。

3. 力争实现指挥科学性和艺术性的统一

有成效的领导者进行指挥时，既不像将帅统率军队打仗那样发号施令，也不像乐队指挥那么严格，有板有眼。他结合了二者的长处，实现了科学性和艺术性的统一。指挥就是通过命令、指示、要求和指导、说服、示范等方式，使组织中的各部门及其成员积极而协调地实现既定的目标任务的过程。成功的指挥者要学会下达指示，进行授权和委派任务。

领导者下达的指示要有 10 项要素：什么问题；什么标准（数量、质量的要求）；什么人执行；什么时间执行；什么地点执行；什么方式完成；什么手段完成；什么目的；什么事项必须注意；什么方法考核、评估执行任务的最终成果。由于第一个字都是“什”（shen），所以可称为 10S 要素。其中“什么方式完成”指在执行任务中采用的方法、方式、措施，而“什么手段”指所使用的工具、机器、设备和物资及所需经费。

下达指示要合乎法规、政策；合乎组织目标；合乎职权范围；合乎实际情况；合乎下级正当意愿；合乎明晰、准确的要求。

指挥方式对于指挥的效果有不同的影响。采用激励说服型的指挥方式，员工会热情接受并取得卓著的业绩，指挥效果最好。一般指示型的指挥方式只会使员工接受工作，取得一般的业绩，指挥效果还可以。而简单粗暴型的指挥方式只会导致消极接受，取得的业绩较差，指挥效果不好。

领导者一般应采用激励说服型的指挥方式，并辅以严肃的指示。

总之，管理者的个人指令与已经公布的规则、制度一样，必须得到切实的贯彻执行。如果你总是朝令夕改，让自己的指令成为一纸空文，迟早会出现“管不住人”的局面。无疑，这会让管理者在上司、下属眼里都是一个无可救药的失败者。

正确看待下属没有完成任务的情况

有一本《没有任何借口》的书曾经深受管理人士的追捧，看来，该书的中心观点“上级安排的任何任务都必须无条件完成”得到了广泛的认同。如果把这一观点作为强化下属工作主动性、创造性的培训要点也无可厚非，但是如果管理者用它来指导自己的实际工作和评价下属的具体表现，那就大错特错了。因为实际情况总是复杂多变的，更何况还有管理者本人的指令是否正确这一因素在里面，一味强调“无条件”、“不找任何借口”，而不看下属为此付出的努力，是对“原则”、“规矩”的滥用，是缺乏灵活的表现，其结果势必抑制了下属工作的积极性。

在《没有任何借口》一书中写道：“它（没有任何借口）强化的是每一位学员想尽办法去完成任何一项任务，而不是为没有完成任务去寻找借口，哪怕是看似合理的借口。它体现的是一种完美的执行能力，一种服从诚实的态度，一种负责敬业的精神。其核心是敬业、责任、服从、诚实。这一理念是提升企业凝聚力、建设企业文化的最重要的准则。”

但实际情况是，“想尽办法去完成任何一项任务”，与无法完成时提供一个理由并不矛盾，而这被称为“合理的原因”。事实上，“合理的原因”不是借口，借口是不合理的，合理的只能是理由、原因。如果不顾客观情况，不顾领导者的命令是否正确，以及是否有实现的可能性，只是盲目去做，包括以让企业付出沉重的牺牲为代价也在所不惜，还算得上“完美的执行能力”吗？还算得上“负责敬业”吗？

绝对的服从只等于愚忠，这甚至恰恰表现了一种不诚实。如果看到这个任务不可能完成，却不提出自己的意见，而只是一味服从，这能算诚实吗？所以，“没有任何借口”这一理念与所谓的“核心”是不能划等号的。

至于说这一理论“提升企业凝聚力”，更是不可靠。企业的凝聚力是要靠共同的价值观，相互尊重，相互给予，重视员工的价值来实现的。

“没有任何借口”强调的是一种霸权思维，一种管理者至高无上的不平等意识，只能用来驯服奴才，唬住弱者，让真正有能力的员工暂时收敛锋芒随时等待跳槽，必然的结果是离心离德、企业涣散，何谈凝聚力呢？

提出对某一任务的反对或未完成的理由不是提出借口，也不等于自我辩解，而很可能是一种认真负责的工作精神。

有一个企业的总经理平时确实体现着“没有任何借口”的管理风格，包括开除员工的时候。许多员工勤勤恳恳工作了很多年，被开除的时候要一个解释，即为什么被开除。这位老总总是理直气壮地说：“没有理由，说你不适合就是不适合！”

这种管理风格导致的结果如何呢？不少人慑于老总的淫威或沉默不语，或学着拍马屁，人心涣散，时刻想着跳槽，公司业绩更是一落千丈。

我们一定要清楚的是，即使每个管理者布置的每项任务都是合理的，但重要的一点是，不是每项任务在任何时候和任何背景下都是可以完成的，也不是每个员工都能够完成每项任务的。为什么我们说一个企业的成长需要客观环境呢？一个企业的管理同样不是关上门管理，而是与企业的外部环境有着密切的关系，就是强调完成任务的条件和环境往往是重要的。每个人想做的就一定能够做成，这听起来是一个多么荒唐的逻辑，却奇怪地成为了某些人信奉的准则。

对于员工来讲，每个员工都是有差异的，都是有所长也有所短的，如果运用好了，这正是一个企业的人力资源优势，但如果不顾员工的个体差异，一味地认为没有完成任务就是找借口，只能将优势变为劣势，从而导致人才无法真正发挥其应有的实力。

心理学告诉我们，受到挫折的人自我寻找理由或借口，是一种自我保护，自我疗伤，能够有效地避免一蹶不振，帮助他们度过心理上最脆弱的时期。而并不意味着，这些自我疗伤的手段，就会使他们丧失未来的工作热情和进取精神。

清晨，你正在为今天即将召开的一次重要会议做准备，突然接到某一

位下属的电话，他在电话里解释说，一位从外地来的亲戚刚刚到火车站，需要请半天假去接站。这个时候，如果你语气平和地跟他说：不要紧，你自管去吧，下午也没什么事情，你就带着你的亲戚出去逛一逛，明天准时上班也不迟，会议内容我会让其他人帮你记录。

此时，员工听到这么亲和、真诚的回答，不仅不会在挂上电话之后心生任何怨言，反而会为了这事儿耽误工作而产生愧疚的感觉，并对老板温和、坦诚的回答心存感激。

如此简单的道理，相信大多数领导者都是懂得的，只不过某些领导者认为员工拿着自己的工资，就应该分分秒秒、不遗余力地把自己奉献到工作中去，任何阻碍工作的事情都是无理的！

其实，给员工一个解释的机会又何妨呢？

灵活性并不是对原则的背叛，相反，是对原则的最好补充。把灵活性和原则性有机地结合在一起，才能最大限度地发挥原则的效力。

以紧盯的方式让员工产生紧迫感

紧迫感是下属努力工作的催化剂，但是如何让下属产生紧迫感呢？一个似乎有点笨但绝对有效的做法是，紧紧地“盯”着他们，关注他们的工作进展并及时指出不足，要尽量把自己所承受的来自市场的或来自上级的压力传达到每一个下属身上。

不称职的部下就得换掉，这当然不错。但这并不是处理人事问题的高明方法，同时也不是处理人事问题的最终目的。从郭士纳那里我们会受到不少启发。当郭士纳从约翰·艾克手里接过处境不妙的IBM时，大家原以为公司的很多头头脑脑都要走人，但郭士纳只是撤换了财务和人事主管，以及其他三个主要的执行官。他当初的决策是否英明，只要看看IBM比当初高出十倍的股价就全都明白了。

郭士纳知道，IBM雇员心里最急迫的问题就是：我1个月后还会在公司干吗？6个月后呢？1年后呢？郭士纳上任只有5天，就竭力向雇员们保证，虽然他的扭亏为盈计划难免会伤害一些人，但他会尽力缓解痛苦的。他知道每个首席执行官在动手裁员前都说这话，可是他在4月6日的一份备忘录中说的却是肺腑之言：

“你们中有些人多年效忠公司，到头来反被宣布为‘冗员’，报刊上也登载了一些业绩评分的报道，当然让你们伤心愤怒。我深切地感到自己是在要大量裁员的痛苦之时上任的。我知道这对大家都是痛苦的。但大家知道这是必要的。我只能向你们保证，我将尽一切可能尽快地度过这个痛苦时期，好让我们开始向未来看，并期待着重建我们的企业。”

他用电子邮件把这份备忘录发给IBM的所有员工。这和IBM以前的领导人与雇员沟通的方式大相径庭。他不再用约翰·阿克斯的正式电视讲话

这一办法了，因为雇员们都知道不理睬他的讲话。他是第一次把电子邮件发给全公司的人的 IBM 的首席执行官。这是非正式的、个人间的和前所未闻的。有谁能不打开公司的新首席执行官写给自己的电子邮件呢？从一开始，郭士纳就试图突破传统，想表明 IBM 不必要那么一本正经，随和的方式也是很好的。

听了郭士纳的话，IBM 的员工中很少有人会完全放心的，但是他知道自己真的别无选择。正如他所说："90 年代的启迪就是，世界上任何地区的公司都不能保证一个员工也不辞退。那是空头支票。"

但是，他知道要开通与员工交流的渠道。他希望大部分人都会理解他的坦诚态度。当然，会裁减更多人员，但是他也希望，那些有幸留下的员工会开始感觉到过了一关。因为他向他们许诺，一旦裁员结束，就不再裁员了。留下的人会觉得他们的工作在长期内是有保障的。他们能毫无忧虑地重新工作。他何时行动呢？在这个关头他还不知道。但是他决心已定，在不可避免的一次性裁员结束后，他要说："我们可以对客户、雇员和股东说，我们公司不是一味裁员。裁员工作已经过去了。"

郭士纳之前的 IBM 变成了一个不健康的家庭。萨姆尔·佩米萨罗，后来 IBM 个人电脑公司的总经理回忆说："那时我们的企业文化营造出一种平缓舒适的氛围，有时你甚至会忘了自己在哪儿。会议总是轻松愉快，你走进会议室，看到一切都是那么和谐，几个人坐在一起悠闲地聊天。如果经营情况较好，他们会说：'非常感谢。'即使结果不尽如人意，他们还是会说：'我们知道你已经尽力了，十分感谢。'"

没有一个正常的人会把郭士纳的会议描绘成这般轻松愉快。会前他要求各部门主管把运营情况和出现的问题全都写下来，即使偶尔看到你，他也不会停下来和你聊天。他这样做的目的是使 IBM 人习惯于正视困难，在用户会议上，他鼓动人们对他的董事会发难。如果董事们回避问题，郭士纳就会指定一个董事负责解决。佩米萨罗回忆起当时的情形说："他会从椅子上跳起来，毫不留情地训斥他的下属。"他直率的作风让整个公司都感到震颤。佩米萨罗继续说："要是你被郭士纳点了名，别指望会听到一句称赞的话，多数时候都是他愤怒地责问：'这到底是怎么回事?!'"

在他组建管理队伍时，郭士纳说："我不管你将是未来的商界名人，或是正准备另谋出路，我要的是你们现在得为我尽心尽力地工作。"对他手下那批管理者来说，适应郭士纳的过程就如同达尔文的进化论一样残酷而且缓慢。IBM 的经理常谈起，他们是如何被郭士纳偶然叫住，并被要求立即对一名同事做全面的评估。一位 IBM 雇员说："他想知道我对自己的上司怎么看。尽管我说的都是称赞的话，但当着他的面我始终感到心惊胆颤。"开会时，郭士纳习惯对每个在场的人做一番评价，他说："毫无疑问，在最初的一年里有些人企图给我服精神砒霜，我是指那些很糟糕的主意和计划。"

郭士纳告诉下属："你必须准备迎接变化，并且必须有紧迫感，愿意在必要时马上做出改变，否则在 90 年代迅猛变化的计算机产业中就不可能跟上潮流并取得成功。"

郭士纳把紧迫感带回了这个曾把勇敢进取等同于耻辱的公司。旧的 IBM 文化不屑于过多谈论竞争，太爱出风头是不合适的。司法部曾试图削弱 IBM 对计算机行业的所谓垄断。鉴于公司曾为此与司法部有过冲突，IBM 不鼓励员工像垄断者一样思考，不要像出名的六百磅大猩猩一样排挤别人。它的销售队伍被告知不要贬低竞争对手，不要引起政府注意，要不然会适得其反的。这样做的结果就是 IBM 不能真正施展拳脚。但郭士纳要看到的是一个完全不同的 IBM。他希望员工们重新富有竞争意识，他希望员工们都想着去赢。IBM 失去了一笔生意，就像他自己也失去了生意一样。他希望公司的每个人都会这么想。

紧迫是郭士纳的口头禅。他不只希望变化，还希望变得快点儿。为实现这个想法，他一边迫使员工重新考虑业绩，重新考虑他们如何把产品推向市场；一边让员工知道他们的工作不是板上钉钉的；同时，营造一种更随意、更民主的氛围。以往保守谨慎的思维方式已被摒弃，冒险和进取的做法受到热烈欢迎。为了强调这些做法的重要性，郭士纳把主管人员的薪水和优先认股权与 IBM 的整体业绩紧密挂钩，迫使经理们紧紧盯住自己的业务。至于上层管理人员，他要求他们按一个固定的比例持有股票。IBM 总部执行委员会成员持股量为年基本工资和奖金的三倍；其他地区的管理

委员会成员为两倍；高级管理层持股量等同于其年基本工资和奖金。郭士纳给自己定了更高的所有权要求——他必须持有自己年基本工资和奖金四倍的股票。对非管理人员没有相应的股权要求，而是使他们享有股票优先认股权，在过去只有高级管理人员才享有这些优先认股权。

我们曾见过管理者自己忙得焦头烂额而下属却悠哉游哉的场面，这样的管理者其病灶就是不懂得以方圆之道管人，在“哪些方面需要紧一点”以及“如何去紧”的问题上犯了糊涂。

必要时刻，也应适度责惩

作为一名领导者，在日常工作中不能老是“做好人”，有时候你也必须进行责备和惩罚。如果你不这样，错误的事情将会接二连三发生，使你应接不暇，团队目标的实现最终会成为一句空话。此外，你这样做好好先生也就等于告诉你的团队成员：不管工作成绩或工作态度如何，你都不会在乎。当然，你不在乎，你的团队成员就更不在乎了！

美国四星上将巴顿将军曾劝告别人：对犯错误者应该立即责备。他的部下每逢犯错误时，他会立即让其知道自己犯了错误。他曾经说过这样的话：“虽然在战斗训练中我不能杀人，但是我会让那些犯错误的人因我发怒而情愿死去！”巴顿将军的这种观点和目前最现代的责备理论不谋而合，在今天仍然有着积极的现实意义。布兰查德和詹森在他们的畅销书《一分钟经理人》中就有这样的建议：“要在错误发生后立即加以责备，你要明白地指出他们错在哪里，用坚定的口气告诉他们，你觉得他们错了。”

当一个主管责备其团队成员时，除了立即行动之外，还要切记“规过于私室”。有时候，你在责备人时很想骂人，等到经过深入的调查和了解后，发现犯错误者有自己的苦衷，那你就根本用不着再责备了。如果你是私下责备人，对你自己或是别人都不会形成干扰。否则，你会遭受不必要的尴尬。

当一个主管在盛怒之下责备其属下时，还不如向对方表明你在生气，并且说明你为什么生气，为什么发那么大脾气。生气不是不可以，但是不要气得失去控制，失去控制表示你已忘记了原来要责备的目的。

在你要责备人时，你必须牢牢记住你要达到的目的。你绝不会是为了要伤害他人、引起别人反感或是恐惧而责备人，而是想要别人知道错误，

并改进错误。

责备人常用的方法有两种：一种是玛丽·凯总结出的“三明治技巧”，也叫“夹心饼技巧”，先赞美肯定、再责备，最后给以鼓励和称赞。这种方法在现实生活中被越来越广泛地运用。另一种方法是遵照布兰查德和詹森的方法来责备人：你应和对方握手或是拍拍他们的肩膀，让对方知道你并不是和他们处于敌对的立场，你应提醒他们你是多么地器重他们，同时还要强调你只是责备他们这次的行为，而不是他们的全部。让他们知道责骂过后，一切都过去了，不必耿耿于怀。

当你的团队成员犯下的错误非常严重时，你必须执行某种形式的惩罚。当你必须用到惩罚时，切不可心慈手软、手下留情，不要犹豫不决。否则的话，拖得越久，对你自己和应该受到惩罚的成员来说，日子更难过，也越容易使团队其他成员误解你的惩罚不公平。

惩罚的目的是为了防止未来再次发生同类型事件。因此，在实施惩罚的过程中，应谨记防止未来发生同类型事件的主要因素，而不必太过严厉。通常在惩罚时要附带某种形式的纠正行动。

在17世纪的英国，对拦路打劫的惩罚是处死，而在今日，同样的罪行只不过是几年徒刑而已。可拦路打劫的事件反而少多了，原因是采取了许多对发生这种事件因素的防止措施，使得这类事件在今日被抓获的几率高多了。同样的事件，在美国的情况就不同了。在今日美国，抢劫发生的频率越来越高。这其中的原因固然很多，但绝不是因为惩罚降低了。在美国，抢劫罪从来都不会被判死刑。如今的抢劫案增多，是因为没有很好地制止促成这类事件发生的因素，破案率还是和以前一样低，并且对现行的做法没有给以纠正。

有一点往往不被人注意的是，一个团队的规章制度遭到破坏以后，要想重振昔日的景象比新建还要难上许多倍。这就是俗话说的“叫不醒的死人，不如重新怀孕来得快”。

如果你的团队在走下坡路，那你该怎么办呢？首先，你应该以身作则，为整个团队树立一个典型模范。你不要指望你自己做不到的事，而要求自己的团队成员做得到。

其次，你应找出某个范围来，集中精力全面整顿这一方面。比如说，你的团队规定每天的午餐时间是一个小时，多年来大家总是拖拖拉拉不遵守。有的人不但超过一个小时，甚至快两个小时还未回到办公室。如果你是新来的团队领导，你可以同时做出许多新的改革。如果不是，你就只能首先解决某一个方面的问题了。你应将为什么无法接受这种状况的理由全部列出来，比如说对公司是一种欺骗，客户商谈业务会找不到人，团队形象遭破坏等等。然后，就应下决心惩罚那些仍不遵守团队规定的人。这可以采用罚薪或留用察看、通报批评、记过处分等方式，必要时不妨给予除名，"杀鸡给猴看"。但是应注意公平合理。同时，你应将整个事件衡量一下，大家都将午餐时间延长，是否有其合理的原因，以及该如何相应给予处理。等一切准备工作做好后，你可以召集全体成员，当面告诉他们这个问题的来龙去脉，以及解决办法。你还必须有回答任何问题的心理准备，你会发现那些平时守规矩的人一定很高兴。因为他们认为拖延午餐时间，相对来说，等于是掠夺了他们的时间，从而加重了他们的工作负担。

等到你解决了一个问题后，再接下去解决另外一个，这样做事情就会很顺利。如果操之过急，会引起太多的怨恨，往往欲速而不达。不管你要做任何改变，你要记住：一旦开始，就要往正确的方向坚定地迈进，决不能三心二意。

单纯的肯定和赞美或责备和惩罚都不可取，在实际工作中应根据具体情况对团队成员多肯定，多赞美，在必要时不妨也恰当地给予及时的责备与惩罚，但要适可而止。

通过协调，使“松”“紧”平衡

在管人实践中如果片面地理解和运用“松紧有度”，难免会如盲人摸象一样有失偏颇。那么，通过一个什么样的渠道把这二者有机地结合在一起呢？答案是协调，只要掌握了正确的协调方式，就能达到松紧平衡的管人新境界。

从整个协调体系来讲，有的是通过权责和制度来协调的，比如上下左右权责范围的划分、责任制度和事务配合；有的是通过计划来协调的，比如部门之间的生产期量协作；有的是通过领导的活动来协调的，如指挥、调度、现场办公等。

协调解决各种矛盾和问题、协调产生效率，有的管理学者也把协调归纳为管理职能之一，理应受到管理者的重视。

企业内部的协调大致分成两类。

第一类：垂直方向——处理好上下级关系。

（1）协调一般内容：组织授权不合理，上下权责不清；下级不尊重上级职权，有越权行事、不服从行为；上级擅自干涉和干扰下级工作；上下级缺乏有效的沟通和理解；上级的不当指挥；上下级个人因素造成的问题（工作思路、习惯、作风等）。

（2）协调的一般方法：组织协调，理顺组织关系，合理分工授权，明确上下权责范围；加强信息交流，广泛开展各种形式的交流、访谈、座谈；企业形成良好的工作氛围和团结一致的合作愿望；提高上下级的素质；上级的指挥要减少失误；建立明确的管理制度和责任制度。

第二类：水平方向——部门之间、岗位之间、生产经营的各个环节之间，是企业协调最大量的工作，也是一个难点，因为上下级之间的矛盾往

往可以通过行政手段解决，上级手中的权力可以起很大的作用，而同级之间的问题要复杂得多。

（1）协调内容（问题和矛盾所在）：机构不健全，职能上存在漏洞——例如“三不管”，往往会引起推托和争抢；分工不明、职责不清，好事争抢、难事推托；机构臃肿，职位、职能重叠，人浮于事；任务苦乐不均；奖惩不明；部门利益冲突；本位主义；侵犯同级职权；个人因素；缺乏信息沟通，各行其是；供、产、销各环节的标准、期量、工序之间的衔接不平衡。

（2）一般方法：组织调整——队伍精干，精兵简政，健全机构，明确权责；制度协调——健全各项管理制度，落实责任制度；科学计划——资源调整、任务分配、期量衔接等；加强教育，提高素质；加强信息沟通；营造团结一致、相互协作的工作氛围。

协调工作的形式多种多样，作为管理者则主要要了解如下几种：

1. 会议协调

为了保证企业内外各不相同的部门之间，在技术力量、财政力量、贸易力量等方面达到平衡，保证企业的统一领导和力量的集中，使各部门在统一目标下自觉合作，管理者必须经常开好各类协调会议，这也是发挥集体力量，鼓舞士气的一种重要方法，常见的会议类型有以下几种：

· 信息交流会议。这是一种典型的专业人员的会议，通过交流各个不同部门的工作状况和业务信息，使大家减少会后在工作之间可能发生的问题以及矛盾。

· 表明态度会议。这是一种商讨、分析问题的会议。与会者对上级决定的政策、方案、规划和下达的任务，表明态度、感觉和意见，对以往类似问题执行中的经验、教训，提出意见，这种会议对于沟通上下级之间感情起到重要作用。

· 解决问题会议。这是会同有关人员共同讨论解决某项专题的会议，目的是使与会人员能够统一思想，共同协商解决问题。

· 培训会议。旨在传达指令并增进了解，从事训练，并对即将执行的政策、计划、方案、程序进行解释。这是动员发动和统一行动的会议。

2. 现场协调

具体做法是，把有关人员带到问题的现场，请当事人自己讲述产生问题的原因和解决问题的办法，同时允许有关部门提要求。使当事人有一种“压力感”，感到自己部门确实没有做好工作。使其他部门也愿意“帮一把”，或出些点子，这样有利于统一认识，使问题尽快解决。对于一些群众意见大的问题，就可以采取现场协调这种快速有效的协调方式来解决问题。

3. 结构协调

通过调整组织机构、完善职责分工等办法，进行协调。对待那些处于部门与部门之间、单位与单位之间的“结合部”的问题，以及诸如由于分工不清、职责不明所造成的问题，应当采取结构协调的措施。“结合部”的问题可以分为两种，一种是“协同型”问题，这是一种“三不管”的问题，就是有关的各部门都有责任，又都无全部责任，需要有关部门通过分工和协作关系的明确共同努力完成。另一种是“传递型”问题，它需要协调的是上下工序和管理业务流程中的业务衔接问题。可以通过把问题划给联系最密切的部门去解决，并相应扩大其职权范围。

事实上，只要善于协调，从上对下的管理通道就不会堵塞，松与紧的结合通道也不会堵塞。

这里有几个方面的问题需要注意：

第一，预防与解决问题相结合。

优秀的管理者应该有战略眼光，善于分析和推测未来，对可能发生问题和矛盾的环节，采取先期的预防措施，尽可能避免，或者准备好补救措施。

第二，把问题消灭在萌芽状态。

密切注意，问题一旦出现苗头，就应该及时解决，防止问题恶化，最大限度减少损失。

第三，最有效的协调方式应该从根本因素人手。

既要治标更要治本，防止一个不断引发不同的问题或是重复出现同一问题，例如从组织设计、管理体制、管理制度、员工素质等原因引起的

问题。

第四，善于抓关键因素。

作为管理者，细小烦琐的事情可以不必去理会，或是交给下级解决，自己集中精力抓大事，解决重大问题。一般以下问题应引起足够重视：影响全局的问题、危害重大的问题、后果严重的问题、代表性的典型问题、根源性的问题、群众意见大的问题等。

第五，协调工作体现一个领导的工作水平，因此要创造性地开拓新方法，要有魄力。

总之，在管理中不会运用协调的力量是不行的，因为通过协调，可以把过紧的地方放松一些，又可以把过松的地方变紧一点，这样就可以在松与紧的平衡之间达到理想的管人效果。

在制度之下，“无为”式管人

一些人往往把管理想得过于简单了：“管人”不就是施展手中的权力来命令别人，让别人“俯首称臣”吗？事实上，“管人”可不那么简单，它是一门高深的学问。

作为管理者，你不能因为自己是“领导”就对别人颐指气使；也不能对下属“平易近人”到他们瞧不起你、不把你当回事的程度；你不能玩弄权术，让别人都觉得你太阴险，也不能诚实到你心里有什么事别人马上就能看出来；既不能冷酷到不近人情，又不能心肠太软；你既要做到和蔼可亲、平易近人，又必须令出禁止、威严有度……可见，管人是一门艺术，更是一套高深的谋略。

老子就曾教导要无为而治。而这种无为，实际上是有为。不仅是有为，而且是有大为。比如，《庄子》中有一段阳子臣与老子的问答。

有一次阳子臣问：“假如有一个人，同时具有果断敏捷的行动力与深入透彻的洞察力，并且勤于学道，这样就可以称为理想的官吏了吧？”

老子摇头回答说：“这样的人只不过像个小官吏罢了！只有有限的才能却反被才能所累，结果使自己身心俱乏。如同虎豹因身上美丽的斑纹才招致猎人的捕杀；猴子因身体灵活，猎狗因擅长猎物，所以才被人抓去，用绳子给捆起来。有了优点反而招致灾祸，这样的人能说是理想的官吏吗？”

阳子臣又问：“那么，请问理想的官吏是怎样的呢？”

老子回答说：“一个理想的官员功德普及众人，但在众人眼里一切功德都与他无关；其教化惠及周围事物，但人们却丝毫感觉不到他的教化。当他治理天下时不会留下任何施政的痕迹，但对万物却具有潜移默化的影

响力。”

这才是老子“无为而治”的精髓。

当然，无为不是叫领导者完全撒手不管的意思。提高个人修养，满足下属正当请求，这些都是领导者在放任无为之前，须预做策划的，否则无为不但不能成为“无不为”，反而会成为企业混乱、领导者下课的根源，这是身负管理重任的领导者所必须注意的。老子所提倡的“无为”与“清静”有三个方面的内容：

· 不要实行令下属负担很重的任务；

· 应该尽量少施行命令或指示；

· 对下属的各种活动尽量避免介入或干涉。

但这并不是说领导者对一切都应该不管而无所事事。聪明的领导者要随时留心下属的动向，要以悠闲自在的精神状态面对下属。

“无为而治”的更深一层意思是领导者要懂得分离职权，为下属创造一个宽松的环境。

如果管理者事必躬亲，连细枝末节、鸡毛蒜皮的小事都要过问、干涉，不但会打击下属士气，而且自己也会疲惫不堪。

身为管理者，为员工下属创造一个舒适宽松的工作环境是他的责任。日常的工作要交给其他人去办，将职权分离出去。如此一来，自己才会腾出精力构思经营大计。

“无为而治”只是人力本身的“无所作为”，但制度本身则应该运行不违。只要严明法纪，制度完备，下属的注意力就转移到这些形式上的条文中，而不是管理者身上，管理者隐藏于制度之后，以制度管理员工，这才是真正聪明的管理之道。

三、懂得用人之道

人是企业最宝贵的一笔财富。管理者应学会从用人开始来贯彻自己的管理理念。要会选人、会留人，能够始终如一、有效地发挥人之所长，避其所短，这是一名优秀管理者所具备的基本管理素质。

会选人才能用好才

用人的前提是选人。现代企业的竞争，实质上是人才的竞争。企业要想成就一番事业，先得从人才的选择入手，须知："选好人才能用好才。"

微软公司就以其严格的选才制度闻名于世。在微软公司成立初期，比尔·盖茨、保罗·艾伦以及其他的高级技术人员亲自对每一位候选人进行面试。现在，微软用同样的方法招聘程序经理、软件开发员、测试工程师、产品经理……为了招聘人才，微软公司每年大约要走访50所美国高校。招聘人员既关注名牌大学，同时也留心地方院校以及国外的高校。1991年，为了雇佣2000名职员，微软公司人事部人员走访了137所大学，查阅了2万份履历，对7400人进行了面试。在进入微软公司工作之前，大学生在校园内就要经过反复的考核。他们要花费一天的时间，接受至少四位来自不同部门职员的面试。而且在下一轮面试开始之前，前面一位主试人会把应试者的详细情况和自己的建议通过电子邮件传给下一位主试人。有希望的候选人还要到微软总部进行复试。通过这些手段，微软公司网罗了许多在技术、市场和管理方面的青年才俊，也因此在各大高校中树立了良好的形象、赢得了良好的声誉。

微软公司总部的面试工作全部由产品职能部门的职员承担：开发员负责招收开发员，测试员负责招收测试员，依此类推。面试交谈的目的在于抽象地判定一个人的智力水平，而不仅仅看候选人知道多少编码或测试的知识或者有没有市场营销等特殊专长。

微软面试中有不少有名的问题，比如，求职者会被问到美国有多少个加油站。其实，求职者无需说出具体的数字，只要联想到美国有两亿五千万人口，每四个人拥有一辆汽车，每500辆汽车有一个加油站，他就能推

算出美国大约有125000个加油站。当应聘者回答此类问题时，答案通常是不重要的，他们分析问题的方法和能力才是微软公司所看重的。

具体来说，总部的面试其实是通过“让各部门的专家自行定义其技能专长并负责人员招聘”的方法来进行的。比如说，程序部门中经验丰富的程序经理从以下两个方面来定义合格的程序经理人选：一方面，他们要完全热衷于软件产品的开发，一般应具有设计方面强烈的兴趣、熟练掌握计算机编程的专业知识；另一方面，他们能专心致志地自始至终关注产品制造的全过程，善于从所有能够想到的方面考虑存在的问题，并且帮助别人从他们没有想到的角度来考虑问题。又比如，对于开发员的招聘，经验丰富的开发员不但要寻找那些熟练的语言程序员，还要求候选人既要具备一般的逻辑思维能力，又能在巨大的工作压力下保持良好的工作状态。

微软公司还要求每一个面试者对每个候选人做一次彻底的面试，并写出一份详细优质的书面报告。这样一来，能通过最后筛选的人员比例相对来说就比较低了。例如，在大学招收开发员时，微软通常仅选其中的10%到15%去复试，而最后仅雇佣复试人员的10%到15%，即从整体上讲，微软仅雇佣参加复试人员的2%到3%。

正是这样一套严格的筛选程序，使得微软集中了比世界上任何地方都要多的高级计算机人才。他们以其才智、技能和商业头脑闻名，是公司长足发展的原动力。

日本企业在选人方面也可谓费尽心机，因为他们懂得选人的重要意义：只有选得严格，才能用得准确，提高管理能力，从而收到预期的效果。

日本企业的员工，之所以工作积极性高涨，首先就在于企业选人有道。日本一家拉链厂为了选一个车间主任，厂领导先后同应聘的十余位候选人交谈，初步选中一个之后，又把他放在好几个科室去分别试用，试用合格后才最终留下来。

在选人时，管理者要全面考察一个人的德才学识。德才学识，是一个人的知识和技能统一的表现，在现代信息化的社会显得尤为重要。

在招考新行员时，日本住友银行总裁出了这样一道题：“当住友银行

与国家利益双方出现冲突时，你认为如何去办才恰当?”许多人答说：“应该以住友的利益为重。”总裁的评语是：“不能录用。”还有许多人回答说：“应该以国家的利益为重。”总裁的评语是：“答案合格，不足录取。”仅有少数人回答说：“对于国家利益和住友利益不能兼顾的事，住友绝不染指。”总裁这才认可说：“这个人有远见卓识，可以录用。”

日本电产公司在招聘人才时标新立异。该公司招聘人才时主要测试以下三个方面：自信心测试、时间观念测试和工作责任心测试。

自信心测试的方法是让应试者轮流朗诵、讲演、打电话，根据声音的大小、谈话风度、语言运用能力来录取。他们认为，只有声音宏亮、表达自如、信心百倍的人，才具有工作能力和领导能力。

时间观念的测试方法是，在规定的应试时间内谁来得早就录取谁。另外，还要进行“用餐速度考试”。比如，通知面试后选出的60名应试者在某日进行正式考试，并说公司将在12点请各位吃午饭。考试前一天，主考官用最快的速度吃了一份生硬的饭菜，计算一下时间，他大概用5分钟吃完，于是和其他考官商定：在10分钟内吃完的复试者就算及格。次日12点，主考官向复试者宣布：“正式考试一点钟在隔壁房间进行，请大家慢慢用餐，不必着急。”结果，复试者中吃饭速度最快的人不到3分钟就吃完那份生硬的饭菜。在10分钟之内，已有33人吃完了饭菜。于是，公司将这33人全部录取了。后来，他们大多成为公司的优秀人才。

责任心测试则是要求新招的员工必须先扫一年的厕所，而且打扫时不能用抹布和刷子，必须全部用双手。结果，不愿干或敷衍塞责的人就被淘汰掉，表里如一、诚实的人则被最后录用了。从质量管理的角度看，能够把别人看不到的地方打扫干净的人，往往不单单追求商品的外观和装潢，还能注意人们看不到的内部结构和细微部分，从而在提高产品质量上下工夫，养成不出废品的好习惯。这是一个优秀的质量管理者应该具备的美德。

日本电产公司正是采用了上述三招奇特的招聘术获得了适合自己的人才，使得公司生产的精密马达打入了国际市场，资本和销售额增长了几十倍。

从微软和几家日本公司的选才制度上我们可以看出，要选取适用的人才、充分发挥人才的作用，企业就必须根据自身的情况量身定做，通过各种途径招聘优秀人才。在这其中，并不一定要遵循什么章法，但优秀的人才自然具备很多共有的出色能力，比如特别擅长某种技术工作等等。找到了具备多种优秀品质、优秀能力的人，你也就网罗到了出色的人才，为合理使用这些人才打下了坚实的基础。

尽力留住优秀人才

人才是事业的根本，管理者要不遗余力地将优秀的人才留在自己的企业里为己所用，避免人才的流失。

有这样一个小寓言故事：一只母鸡无意中孵出了一只小仙鹤。小仙鹤和小鸡们一起玩耍，一起生活。慢慢地，小仙鹤长大了，它的个子足足比它的母鸡妈妈高出好几倍。因此，每当大家在一起觅食或者玩耍时，仙鹤都会自觉地承担起放哨的任务。而且，由于它的脖子很长，它总是能够帮助大家找到很多食物。

日子就这样一天天过去了。在仙鹤的保护下，小鸡们从来没有被猎狗掠走过。但让仙鹤感到不太舒服的是，无论自己怎么努力工作，都从来没有一只小鸡对它说过一句感激的话，母鸡妈妈也不曾为它的出色表现赞扬过它。郁闷的仙鹤终于在一天夜里悄悄飞走了。小鸡们这才发现，没有仙鹤照顾的日子，真的很难过。

鹤立鸡群，其作用无人能够替代，遗憾的是作为领导者的母鸡不懂得肯定仙鹤的价值，不懂得珍惜难得的人才，结果导致了人才的流失。

在企业中，20%的优秀人才创造了80%的价值，因此，如何挽留这些稀有的人才并发挥他们的作用，就成了管理的一门学问。如果企业对所有的员工都一视同仁，那么这20%的关键人才迟早都会离开企业而去的。所以说，留住对企业来说至关重要的优秀人才、避免人才的流失是每一个管理者的责任。

那么，企业应该如何使优秀的员工在有效的管理下，留人、留心，发挥最大的潜力呢？

让我们先来看一看世界著名企业西门子是如何留住人才的吧！

西门子作为全球通信业的巨鳄，不仅没有时下流行的“大企业病”，而且在人才流动率上，也是同等规模的企业中最低的一个。

众所周知，在人才流动频繁的今天，让一个有才能的人守住一个企业是相当困难的事，更别说让很多有才能的人都聚集在一个企业里了。那么，西门子这个科技巨人是靠什么留住人才的呢？

从创始人维尔纳·冯·西门子开始，西门子就营造了尊重并重用人才的企业文化，对人才的重视已经为西门子在全球业界树立了良好的企业形象。这也是吸引优秀人才加盟的重要因素之一。

西门子用人以稳定著称，西门子的每一个员工都有很强的归属感。西门子认为，员工是公司最重要的财富，不管外部环境怎样，企业绝不能亏待员工。因此在全球经济不景气、裁员减薪之风四起的大环境下，西门子没有任何裁员或减薪的计划案，由此树立了“西门子是值得员工信赖和依靠的”好形象。西门子为员工提供优越的薪资和福利，但西门子并不仅仅依赖于用高薪来留住人才。对员工来说，发展的机会才是最重要的。公司会为员工提供尽可能多的发展机会，帮助员工实现自己的职业目标。

作为全球最大的多元化跨国公司之一，西门子能为员工提供多种领域、性质各异、极其丰富的发展机会。西门子的业务遍及通讯、自动化、机械、能源、医疗等各个领域，遍布世界 190 多个国家。公司通过对员工工作内容的扩充，通过内部轮换制度、内部调动等方式，为员工的发展提供了无限的机会。

西门子全球人力资源总部副总裁 Goth 先生认为：“建立完善的领导和员工发展的体制，是西门子成功的诀窍之一。西门子这么大的公司能凝聚在一起的原因，一是金钱，二是人力。我们的人力资源发展和领导体系建设是成功的关键因素之一。”

由此可见，要想留住优秀的人才，管理者要注意以下几个方面：

1. **培养**

企业应该为关键人才提供更多的成长和发展的机会，通过频繁、全面的培训，扩展其知识面，拓宽其思路和视野，以满足其个人成长的需要。此外，企业还应选拔认同企业价值取向、素质高、有潜力的后备人员，有

计划地给予重点培养，逐步形成关键员工队伍的阶梯式结构，从而持续有效地支持企业实现战略目标。

2. 重用

留人的关键在于留“心”，创造良好和谐的企业文化氛围，追求企业与个人的共赢是留“心”的根本。创造有利条件，给予重要任务，把优秀员工的个人优势（比如员工所拥有的核心技术、经验积累、个人声誉、客户关系等）转化为企业优势是保留关键员工的重中之重。

3. 激励

关键员工对组织的忠诚度，受绩效管理、薪酬以及工作环境氛围三个方面的影响，所以激励工作应从这三个方面入手。

通过分析实现战略的成功因素，我们可以确定企业的关键绩效指标，并由此确定关键员工的牵引性绩效指标，从而把他们的主要活动和企业战略紧密结合，保证其绩效贡献直接支持企业战略。

员工的回报包括经济和非经济两种，又有短期、中期和长期之分，对关键员工的薪酬管理要重点考虑中长期薪酬方案。现在很多公司实施员工持股计划和期权计划正是基于这种考虑。

营造适当的环境氛围，是关键员工发挥高绩效的基础，也是留住关键人才的重要因素。

以瑞恩·韦熏尔为例，这个丹麦人是吉列刀片公司国际业务部的执行总裁。他说：“我确实常常接到一些猎头公司的电话，他们愿意提供更高的薪水。但是，我在这里工作的兴奋感相当于其他公司给我增加30%的薪水。”

肯·阿尔西斯是美国加州太阳微电子公司的世界人力资源负责人。他说过：“现在挣到一笔钱非常容易。但我们的目标是让人们每天忙得有乐趣，当猎头公司给他们打电话时，他们甚至根本就不想去听电话。”这些方法很奏效，该公司的人员跳槽率只有5%。正如该公司的一个高级员工所说的：“在目前的工作中，我感到很满意。只要我在学习和成长，我就无意离开。”

作为一个明智的管理者，对于关键人才，要采取“特殊人才、特殊对

待”的原则和方法，才能让他们在自己的企业里安营扎寨。人才也是人，只要领导者能够从心里认可、尊重关键人才，并辅以优厚的激励措施，就能留住他们，并使他们发挥出自己的全部力量。

人才的重要性已经成为共识，在人才流动日益频繁的今天，留住人才、防止本企业的人才流失已经成为管理者日常工作的重要一环。

1. 以诚信留住人才

现在利用围追堵截的办法留住人才是非常愚蠢可笑的，而同员工保持相对开放的联系更有利于企业的稳定性。

2. 建立防护屏障

对于一些至关重要的人才，要有特别的措施。现在的猎头公司无孔不入，管理者要特别注意保护公司中下层管理者和技术人员等中坚力量。

3. 要加强本公司人力信息的安全

将内部组织结构和人员分布图限制在一个极小的范围内，可以有效地防止信息流失，还可以防止“猎头”顺藤摸瓜，“抓”走人才。

不管如何努力，管理者还是不可能留住所有的人才。

出现这种现象的原因有很多种，有些是你力所不能及的。你想留住的某些人才最终还是要离开的，你不得不接受这一事实。

人才离去的原因有很多：有的是因为对管理者指派给自己的任务不满意；有的是因为管理者没有给他们提供发展的机会；有的是其价值观使然，即使对自己的工作很满意，但在任何企业中他们都不想呆太长的时间，内在的驱动力促使他们离开并尝试新的人生经历，“积累点儿经验，然后就走”是他们的内心想法，他们就像是现代社会的游牧部落一样。

当这些人想要离开时，管理者只需祝他们好运并为他们让开道路就是了。这时，苦苦哀求他们留下是不合适的，不但会被别的员工所鄙视，还会扰乱你寻找继任人选的思路。要知道，即使你把整个世界都给他，有些人才还是要离开的。要记住，你不可能满足所有员工的要求，不可能留住所有的人才。

综上所述，管理者必须不遗余力地留住企业的优秀人才，防止人才的流失，但也不要指望留住所有的人才。

用人不妨适时“中庸”

一般来说，管理者在主观上都希望自己企业的员工团队是由最出色的人才组成的。但实际上，一个完全由优秀的人才所组成的企业，不一定能够成为一个优秀的企业。所以，在用人方面，适时地选择中庸之道也未尝不可。

比如说，现在每年的毕业生的就业压力非常大，常常会出现许多人竞争一个普通职位的现象，其中不乏高学历、高素质的毕业生。为了成功地进入知名的大企业，很多高学历、高素质的毕业生往往降低标准，应聘一些和自己水平很不相称的职位。而在人才汇集的招聘现场，企业往往倾向于将优秀人才“尽入囊中”。比如说如果一家大公司要招聘一个打字员，其职责是录入、处理各种稿件。实际上，一位职业中专毕业的女孩完全能胜任这份工作，而且她会非常热爱这份工作，甚至会高兴地向亲戚朋友炫耀自己在一家著名的大企业工作。但如果该企业招聘一位清华大学计算机专业的毕业生来做这份工作，可能用不了多长时间，他就会感到乏味无聊，失去工作的兴趣，甚至还不如一个普通的中专生做得好。大多数企业愿意用那些优秀的员工，这是人之常情。但一个完全由优秀人才组成的企业，未必能成为一个优秀的企业。

松下幸之助就主张雇用中等人才，提倡“70%的求才法”。

1910年，松下公司创业伊始。当时，人们的受教育程度普遍较低，其中，拥有小学文化程度的人占大多数，高小毕业的人很少，初中、高中毕业生更是凤毛麟角。因此，松下公司所能雇佣的员工大多文化水平不高。但是，松下公司总是能够找到合适的人才，而这些人往往不是在学校里名列前茅的好学生。直到1934年，松下才雇了两名专科毕业生。当然，现在

的松下，人才济济一堂，与当初不可同日而语。

松下在创业初期雇用学历低的人才，一方面，是当时的教育状况使然；另一方面，则是源自松下的用人理念，那就是用中等人才，用70%的人才。也就是说，对某一个职位，松下从不选择任用顶尖的人才，而取中等的、可以打70分的人才来用。

很多人对此不以为然。哪家企业不想招最优秀的人才为自己所用呢？哪一家公司的管理者不以自己拥有的顶尖人才而自豪呢？而松下认为，问题往往出在这些顶尖人才上。这些人一般比较自负，因此，他们很容易抱怨自己的公司和自己的职位，“在这种烂公司工作真倒霉”、“这么无聊的工作，一点意思都没有”等等。抱有这种心态的人，必然缺乏工作热忱和责任心，工作起来也未必出色。相反，那些中等的、70%的人才，自视不那么高，也比较容易满足。他们会很重视公司给予的职位，会努力地把自己的工作做好。相比顶尖的员工，这些人反倒比较可取。

松下说：“世上没有完满的事情，公司能雇用70分的中等人才，说不定反而是公司的福气呢，何必非找100分的人才呢？”

在此，我们并不是要否定优秀人才的作用，而是从一个侧面说明，让优秀的人才扎堆儿未必是件好事。

优秀人才的调配不是一件容易的事。因为每个人都有自己的意见和观点，互相排斥和对立的现象时时会发生。虽然企业需要大批的精英，但雇用太多的高级工程技术人员、管理人员，不一定对企业有利。因为在企业中，与他们地位相称的职位往往很少，一旦没有合适的职位，这些优秀的人才很可能就会因不满意而辞职。所以，用人时不妨选择“中庸之道”。为了企业高效地运转，最有效的办法，就是在事前进行合理的调配，别让优秀的人才扎堆儿。

用人之长，取长补短

管理者的任务，简单地说，就是找到合适的人，把他们放在合适的地方，然后鼓励他们用自己的创意完成本职工作。在这个过程中，管理者要用人之长，容人之短，还要取长补短，使人才优势互补，达到合理使用人才的目的。

有这样一个经典的小故事：

一个人听说他的一个朋友养了一只非常擅长捕猎的豹子，不禁十分羡慕。他想，要是我也能有一只豹子帮我捕捉动物，那该多好呀！于是，他不惜用一对上好的白璧将朋友的豹子换到手。

他得了豹子之后非常高兴，于是大摆宴席，请朋友来喝酒庆贺。酒过三巡，他把豹子牵到院子里给朋友们观看。这头豹子长得威武极了。他得意地向朋友夸耀："你们看我的豹子多强壮、多勇猛！它的本事可大了，没有它抓不到的动物！"

从此之后，他非常宠爱这头豹子，给它拴上镀金的链子，系上美丽的丝绸，天天喂它吃新鲜的畜肉。他常常抚摸着豹子的脑袋说："豹子啊豹子，我如此厚待你，你可不要辜负了我的期望啊！"

一天，一只大老鼠从房檐下跑过，他被吓了一跳，急忙过去解开豹子，让它去扑咬老鼠。可豹子只是漫不经心地看了老鼠几眼，一副无动于衷的样子。他非常生气，指着豹子大骂："难道你忘了我是怎么对你的吗？你竟然这样回报我！下次你再这样，我就不客气了！"

隔了几天，他又看到一只老鼠跑过去，就又放豹子去扑。豹子还是对老鼠置之不理。他于是大动肝火，愤怒地拿鞭子狠狠地抽打豹子，边打边骂："你这没用的畜生，只知道享受，什么事也不做，我真是白养你了！"

豹子大声嚎叫着，用哀求的眼神看着主人。但他还是用力地鞭打它，豹子的身上起了一道道血痕。

他的朋友闻讯赶来，对他说："我听说宝剑虽然锋利，但用来补鞋却不如锥子；丝绸虽然漂亮，但用来洗脸还不如一尺粗布。豹子虽然凶猛，但捉起老鼠来还不如猫。你怎么不用猫来捉老鼠，放开豹子去捉野兽呢?"

他恍然大悟，听从了朋友的意见。很快，猫把老鼠捉完了，豹子捉了很多野兽，数都数不清。

在这个故事中，主人公一开始不能够"量才适用"，不懂得豹子的长处和才能，才做出让豹子抓耗子这样荒唐的事。

鲁迅先生曾经说过："如果人要成为完人，恐怕人的数量极其有限；如果书要成为全书才能称其为书的话，那世上简直没有一本书值得去读。"人无完人，金无足赤。管理者如果想任用一个各方面都好的人，那么结果只能找到一个平庸的所谓"全才"。在我们的现实社会里，"全才"几乎不存在，从某种意义上讲，每个人都是在某一方面有所专长的"偏才"。

我国著名的数学家陈景润就是这样一个"偏才"，他的生活自理能力很差，如果不是在数学领域发挥了自己的专长，恐怕早已"泯然于众人"了。

杰克·韦尔奇曾经说过："现代科学管理要求管理者必须善于区分具有不同才能和素质的人。"管理者必须善于将"偏才"放在适合他的位置上，使他最大限度地发挥自己的才能。

去过庙里的人都知道，一进庙门，首先看到的是袒胸露腹、笑脸迎客的弥勒佛，而在他的背面则是黑口黑面的韦陀佛。相传在很久以前，他们并不在一个庙里，而是分别掌管不同的寺庙。

弥勒佛热情快乐，所以来庙里进香的人非常多。但他对什么事都满不在乎，整天丢三落四的，没有能力管理好账务，尽管香客如云，可庙里依然入不敷出。而韦陀佛是管账的好手，但他成天阴沉着脸，搞得香客不愿上门，最后门可罗雀、香火断绝。

如来佛祖在查看香火的时候发现了这个问题，于是就把弥勒佛和韦陀佛放在同一个庙里。弥勒佛负责公关工作，每天笑迎八方香客，庙里的香火果然旺盛起来；而韦陀佛铁面无私，锱铢必较，他负责财务，严格把关。由于两人的分工合作，庙里呈现出一派欣欣向荣的景象。

现实中不乏弥勒佛般热情、有亲和力的人，也不乏韦陀佛般严谨、一丝不苟的人，但如佛祖般有智慧的人却很少。

每个人都是人才，关键是如何使用。只有做到“适才适用”，善扬其长，力避其短，才能发挥出人才的最大潜能，使之创造出惊人的成就。每一个人都应该审视自己的发展空间是否有利于自己的优势和特长的发挥，如果自己本是韦陀佛般严谨的人却被安排迎来送往，这种安排必然会阻碍个人的成长，所以应该积极争取更有利于自己发挥才能的工作岗位。

不仅是“量才适用”，聪明的佛祖还把两个具有互补才能的人编入了一个团队，从而使寺庙欣欣向荣。在组建和管理自己的工作团队时，也应注意尽可能地吸纳有互补性才能的人才，比如在产品创新小组中安排财务人员，在生产小组中安排销售人员等等。具有互补性才能的人员，可以从不同的角度思考问题和提出建议，从而使最终的行动方案更加符合组织的长远和整体利益，更有利于整个组织的战斗力。只有把适合的人放在适合的位置上，并使具有互补性才能的人才团结起来，才能形成一个优秀的团队，最终创造辉煌。

在中国历史上，唐太宗李世民就是个很高明的管理者。李世民登基后，由两位非常出色的宰相辅佐，一位是房玄龄，一位是杜如晦。因唐朝开国不久，许多规章法典需要制定。在与两位宰相共同研究国家大事的时候，李世民发现，房玄龄能够提出很多精辟的见解和具体的办法，但不善于整理和归纳这些见解和办法；而杜如晦虽然不善于谋划，却善于对别人提出的意见做出周密的分析和决断，使之成为决策和律令。当唐太宗说“非杜如晦来不能决断”时，房玄龄并不会因此而心生嫉妒，而杜如晦也不会为了出风头而另起炉灶，而是最后采用房玄龄的谋划。这就正好发挥了两人的专长。这就是历史上有名的典故——“房谋杜断”。

唐太宗把两个优秀的“偏才”有效地搭配起来，发挥了两人的特长，充分地调动了两人的积极性，使自己取得了前无古人的成就。在晚年总结自己的帝业时，唐太宗曾说，他的才能不及古人，之所以能取得超过前人的成就，关键在于用人。仅从“房谋杜断”，我们就能对他用人的能力“窥其一斑”。这些对我们当今的管理者也不无启迪。

管理者要真正做到“善任”，首先应该从事业的全局出发，充分考虑

人才的具体特点，把他放到合适的岗位上。假如不把各人的才能用到最能发挥其作用的地方去，那对人才是一个压制，对事业是一种极大的损失。

小才大用、大才小用，都不是理想的用人原则。管理者惟有量才适用，才能充分发挥人才极大的能量。

当今社会，管理者只有合理地搭配人才，用好人才，充分地发挥群体优势，才能取得巨大的工作成效。特别是随着社会化大生产的实现，单纯依靠一个人或者一类人，已经是远远不够的了。一个有效的人才群体，必须通过合理的优化组合，才能产生新的巨大的集体能量，才能取得卓有成效的业绩。

管理者不仅要有爱才之心、识才之能，而且要有容才之量、用才之策；不仅能当好伯乐，更能当好园丁。

虽然我们不可能聘用到一些毫无缺点的人，但是我们却可以组建这样的一个组织，使人的弱点只是他个人的一点瑕疵，而被排除在他的工作和成就之外，他的长处却得到充分的发挥。一位优秀的会计师，自行开业时可能会因为他不善于与人相处而受到挫折；但如果把他放入一个合适的组织里，让其安心地做业务，则可发挥其所长。一个小企业家只精通财务但不懂生产和销售，也会遇到麻烦，而在一家略大一点的企业里，一位只有财务特长的人照样可以有很好的生产效率。

合理搭配各种工作人员，使之在年龄、智能、专业、素质等方面相互补充，组成一个最佳结构。在现代社会里，许多工作都需要许多知识、技能的联合攻关，而不是一个人或一种人所能胜任的。事实证明，如果各种人员搭配得好，就会产生最佳效能，形成新的力量——这种力量和一个个力量的总和有本质区别。如果搭配不好，就会相互扯皮，相互抵消，造成力量的内耗。每一个人都有自己的性格、脾气，每个人也都有自己的爱好、特长，每一个人还有自己的经历和经验。怎样才能使这些人和睦相处、同舟共济而不发生内耗呢？惟一的办法就是用互补原则去协调他们，用一些人的长处去弥补另一些人的短处。互补原则体现在用人的多个方面，如“专业互补”、“知识互补”、“个性互补”、“年龄互补”，长短相配，以长济短，形成多种互补效应的人才结构，才能调动人们的积极性和创造性。

用好另类“能人”

在很多企业中，都有所谓的“刺儿头”，这些人狂妄自负，根本不把任何人放在眼里，但企业的很多事情偏偏离开他们还不行，这些“刺儿头”可谓是另类的能人。

怎样处理与这些人之间的关系，如何应对由这样的人引发的组织冲突，对于管理者来说，实在是一个相当有难度的挑战。

通常情况下，这些“刺儿头”的背景对管理者来说，是一个现实的威胁。“背景”就是他的资源，可能是政府要员，可能是老板，也可能是你工作中的某个具有重要意义的“合作伙伴”。这些背景资源不但赋予了这类员工特殊的身份，而且也为管理者平添了许多麻烦。

这些“刺儿头”员工在工作中常常有意无意地向管理者和其他同事展现他们的背景，为的是获得一些工作中的便利。即便是犯了错，某些“背景”也可能使他们免受处罚。但是，“背景”这种资源往往在某些关键的时候起着不可替代的作用，用常规的方法无法处理的这类难题，到了这类员工手里，有可能只是一句话的问题。他们就像管理者身上的“肿瘤”一样，时常担心一旦处理不好会恶化；但真的割掉，又可能会有生命危险，实在是为难。

还有些“刺儿头”往往是那些具有更高学历、更强能力、更独到技艺和更丰富经验的人。正因为他们具有一些其他员工无法比拟的优势，所以能够在工作中表现不俗，其优越感更进一步的凸现。这种优越感发展到一定的程度时，直接体现为高傲、自负，以及野心勃勃。他们不屑于和同事们交流和沟通，独立意识很强，协作精神不足，不把领导放在眼里，甚至故意无条件地使唤别人以显示自己的特殊性。从工作能力上看，他们中的

大部分都是“精英”，是领导们倚重的骨干，但从公司管理角度来看，这些人很多时候扮演了一个“组织破坏者”的角色，可能会因此造成其他同事的反感，也可能因为与其他同事越走越远而成为团队冲突的源头。

这些“厉害”的员工，都令管理者十分的头痛。怎样处理这些“厉害”的员工呢？如果将这些员工全部炒鱿鱼，以保持组织的纯洁度，而到最后可能形成一个非常听话却平庸无比的团队——根本无从创造更高的管理绩效。

毛泽东曾说过：“团结一切可以团结的力量！”把这些“厉害”的人物都团结起来，充分利用这些有强大能力或特殊资源的人，为企业的共同目标去努力。作为管理者，赋予这些另类的能人以重任，不但可以有效减少组织冲突，还可以让这些拥有各种资源和能力的人积极效力。

1860年，林肯当选为美国总统。有一天，有位名叫巴恩的银行家前来拜访林肯，正巧看见参议员蔡思从林肯的办公室走出来。于是，巴恩对林肯说：“如果您要组阁，千万不要将此人选入，因为他是个自大的家伙，他甚至认为自己比您还要伟大得多。”林肯笑了：“哦，除了他以外，您还知道有谁认为他自己比我伟大得多的？”巴恩答道：“不知道。您为什么要这样问呢？”林肯说：“因为我想把他们全部选入我的内阁。”

事实上，蔡思确实是个极其自大且妒忌心极重的家伙，他狂热地追求最高领导权，不料落败于林肯。最后，只坐上了第三把交椅——财政部长。不过，这个家伙确实是个大能人，在财政预算与宏观调控方面很有一套。林肯一直十分器重他，并通过各种手段尽量减少与他的冲突。

后来，《纽约时报》的主编亨利·雷蒙顿拜访林肯的时候，特地提醒他蔡思正在狂热地谋求总统职位。林肯以他一贯的幽默口吻对亨利说：“你是在农村长大的吧？那你一定知道什么是马蝇了。有一次，我和我兄弟在农场里耕地。我赶马，他扶犁。偏偏那匹马很懒，老是磨洋工。但是，有一段时间它却跑得飞快，到了地头，这才发现，原来有一只很大的马蝇叮在它的身上，于是我把马蝇打落了。我的兄弟问我为什么要打掉它，我告诉他，不忍心让马被咬。我的兄弟说：‘哎呀，就是因为有那家伙，马才跑得那么快的呀。’”然后，林肯意味深长地对亨利说，“现在正

好有一只名叫‘总统欲’的马蝇叮着蔡思先生，只要它能使蔡思不停地跑，我还不想打落它。”林肯的胸襟和用人之道，使他成为美国历史上最伟大的总统之一。

在实际工作中，我们应该学习林肯，把那些像蔡思先生一样“另类”又有强大能力或特殊资源的能人充分利用起来，为企业的发展奠定坚实的基础。

让新老员工各自发挥优势

在企业中，新老员工并存。对于企业里的年轻员工，管理者要妙用手段，挖掘他们的潜力；对于企业的老员工，管理者要对他们善加利用。

在现代企业中，年轻人往往占企业员工的大多数。他们年富力强，有工作热情，是企业的中坚力量。管理者如果能把握员工的特点，善加引导，妙用手段，就可以使他们焕发无穷的创造力，从而使企业一日千里地发展。

一般来说，年轻人分为三个类型：

一、充满事业野心。

二、做事得过且过，常想着要自立门户。

三、随波逐流、惟命是从，只要求有份工作，不知道理想为何物。

无论属于哪个类型，他们都有一股干劲，只是不懂得如何自我表现、发挥，或根本不愿意发挥。作为他们的上司，引导他们发挥干劲，管理者责无旁贷。那么，应该如何帮助下属发挥干劲呢?

第一，给他们安排一些比较重要的工作。

许多上司习惯于给某些下属安排重要的工作，却从不了解其他下属能否担当同类的工作。长此以往，往往造成有些员工忙得不可开交，而有些员工则被闲置。

第二，给予下属适当的指导。

有些下属过分急进，误把冲动当作干劲。针对这样的年轻人，管理者应该教给他们一些办事技巧，让他们知道凡事要按部就班，不应乱冲乱撞、坏了大事。

第三，少贬多褒。

年轻人的自尊心极强，被上司称赞时，就会喜不自胜；被上司批评了，则会没精打采。管理者应当多对员工进行褒扬，他们才敢于更进一步。

对事业有野心的下属，都会积极地向管理者提出自己的建议，盼望得到上司的认同，肯定自己的才能。聪明的管理者，会把这种类型的下属当成一个宝藏，并且懂得善加开采。愚蠢的管理者，会肆意驳回下属的建议，或者干脆置之不理。对于积极上进的下属来说，这无异于一种侮辱，他会觉得在上司心目中，自己只是个隐形人。

当下属主动向你提出工作建议时，管理者应该欣然倾听，眼神要落在对方的脸上，不应左顾右盼。不管他的创意是否有用，管理者都要对他的上进予以鼓励；尽管不可能立刻将之转化为现实，也应先将他的建议收在档案中。倘若决定采纳他的建议，就要和他一起研究实际操作时要注意的细节。管理者切忌采纳了甲的建议，却拿出来和乙谈论操作事宜，然后再将它交给丙去执行。如此一来，甲将不愿再提出建设性意见，乙也没多大心情去分析事情的利弊，丙则成为不懂思考而只会执行的一部机器。

年轻人虽然在各方面都占优势，但如果缺乏适当的指导，以至于误入歧途，结果不但公司得不到益处，而且会使自己受害更深。

因此，管理者应该对年轻下属进行有步骤的指导，鼓励他们多学、多想、多实践。鼓励下属学习当然不是光凭说话，管理者还要采取实际行动，例如亲自向下属传授一些心得，开办一些短期课程，聘请专业人士前来授课，举办定期或不定期的演讲等等。下属也能因此了解到上司是一个言行一致的人。

对年轻下属，管理者切忌滥用高压政策。因为，对下属采用高压政策，只会培养出以下两种性格的人：反叛性的下属或奴隶性的下属。

反叛性的下属对公司会造成或多或少的破坏，除了表面的可见的破坏，还会造成相当多的后遗症。例如，下属阳奉阴违，表面替公司工作，实则替其他公司工作，并对本公司做出不利宣传。奴隶性的下属则惟利是图，没有主见，欠缺主动，久而久之，会失去对工作的敏感度，赶不上工作进度。

因为年轻的下属具有未知的潜力，所以管理者往往比较重视他们的价

值；然而，管理者常常因此而忽略了中老年下属对公司的价值。忽略了他们，就等于放着眼前的宝藏不用，却费劲去发掘未知的资源。

一般来说，由于害怕失去职位，年长的职员往往对工作非常重视，并且具有年轻人不可比拟的责任感。但由于部分工作已经超乎了老职员的能力所及，所以他们的工作效率往往很低，有时无法顺利完成工作，只求对每件事情有个交代。所以，管理者应该从整个公司的利益着眼，及时对老职员做出一些调整，并在调整过程中应注意以下几点：

第一，最重要的是领导干部（管理人员）本身的观念。

企业的组织是达到目的的一种手段，因此，讲究“效率至上”，所以，上司决不能有如下观念：“我真不愿意和他一起工作。”“最好把他调到其他部门去。”

第二，坦诚相对。

直截了当地向年长的下属表示：“在工作上我们不能夹杂任何私情。我必须以上司的立场贯彻我的原则，请你们也以下属的立场，跟我好好配合。”

上司这种毅然决然的态度是至关重要的。不妨为此和下属进行坦诚的交谈。年长的下属当然知道在工作中不能夹杂任何私情，但是他会因此在心中产生和比自己年轻的上司有一种“沟通”的感觉。

因此，把双方的关系说个明白，就有助于化解不同年龄阶段的人之间那种“生涩的关系”。你可以诚意十足地告诉他：“上班时间，我们不要顾虑年龄的问题，只要在各自的岗位上全力以赴地工作；下了班之后，我们可以对等的社会人这个立场进行交往。”

交流沟通之后，上司就要用实际行动来表现自己的决心。时日一久，这种上司、下属关系分明的习惯，就会定型。

第三，上司要有真正的实力。

管理者如果在新进职员之中发现有特殊才能的人（例如，拥有发明专利者、精通数国语言者），必定会对他刮目相看。

同样的道理，如果领导者本身拥有某种特殊的技能，年长的下属就不得不承认：“在那方面，我实在是望尘莫及。”

领导者拥有这种实力，下属就容易信服，在管理上就更加顺畅了。

从上面的分析，管理者能够很清楚地认识到，应该如何处理自己所面临的问题了。

第一，反省自己在组织中的地位。

对于上下级之间的关系，你是不是有明确的认识？上司就是上司，绝不能因为下属比你年长，你就得对他有所顾忌。

有的管理者会说："我也知道这个道理，可是每次看到他，我就不得不让他三分……"

你是不是也如此"胆怯"，不敢站在上司的立场上，把年长的下属视为一般的下属？

第二，与部属沟通。

对上述有所反省之后，你应该胸有成竹地对他说："站在管理人员的立场，我认为我应该明确：虽然你比我年长，但我还是把你看成与其他下属一般无二……"然后，听取下属对这件事的意见，与他彻底地沟通。

第三，将适当的工作分配给年长的下属。

要注意分配给他的工作必须能够满足下属的自尊心，同时发挥了他的能力。

第四，一旦离开了工作岗位（下班之后），相对年轻的管理者就应该像尊敬其他长辈一样尊敬年长的下属。

只要管理者对年轻的和年长的员工加以区别对待，使他们发挥各自的优势和长处，就能使自己的企业更有活力。

对进取心强的员工适当让步

进取心强的员工是公司最富有价值的、积极的资产，这一类型的员工往往具有很强的自我表现欲，当管理者无法满足他们实现自我价值的要求时，就会感到自己的价值取向和公司的价值取向存在较大差异，因而抱怨得不到公司充分的重视和支持，而有可能另寻更加重视、更好发挥他们才华的环境。所以，挽留这类人才，最简单的方法是做出适当让步，为其提供能够发挥其才华的条件。

获得博士学位后，杰克·韦尔奇进入了GE公司。他主要负责PPO材料的研制工作，这种新型材料在所制定规格的颜色与延展性上有一些小问题存在，但韦尔奇依然热情工作，努力去克服一个又一个的难题。

韦尔奇成功地推出PPO材料时，他被公认为GE公司塑胶部门的一颗脱颖而出的新星，成为众多化工公司关注的焦点，于是有猎头公司开始盯上他了。就在韦尔奇雄心勃勃地要大展宏图之时，他发现GE公司存在着严重的官僚主义，首先体现在薪酬管理问题上。年底时，公司给韦尔奇加了1000美元的薪水，他为此感到很高兴。但很快，韦尔奇发现无论员工表现好与坏，在工作的第一年终结时，每一个人都获得1000美元的加薪。

生性要强的韦尔奇无法忍受GE公司对人才的偏见，他认为既然付出了努力，就应该得到等额的回报。而他相信自己应该获得更高的薪水，所以他毅然向GE公司塑胶部门主管提出了辞职。当时位于芝加哥的国际矿物化学公司（IMC）十分欣赏韦尔奇的才华，他们向韦尔奇提出，只要他愿意加入IMC做一名化学工程师，他就能获得25000美元的年薪，相当于韦尔奇在GE公司的两倍。韦尔奇略做考虑，就接受了这个职位。

就在韦尔奇预备动身的这一天，正在麻州考察的GE公司副总裁鲁

本·加托夫闻讯赶到了塑胶部门。他对这位年轻的化工博士早有耳闻，尤其是他研制出 PPO 材料以后，塑胶部门的业绩直线上升。加托夫意识到，GE 公司应该留住像韦尔奇这样的人才并委以重用，不然对公司是一大损失，同时都增加了竞争对手的锐气。

加托夫找到了韦尔奇，极力劝他留在塑胶部门。他知道年轻人的脾气，便许诺给他以三倍于现薪的薪酬作为他的年薪，工作出色后还有奖励；并且答应他只要他工作再出成绩，就委以更多的责任。

加托夫使用更高的薪水和更高的职位使韦尔奇重新回到 GE 公司来上班，他成功了。这个来公司不到一年就想跳槽的小个子青年在之后 40 年内一心一意在 GE 公司工作，并在 1981 年成了公司的总裁，领导 GE 公司雄踞全球企业 500 强中的第一位。

事实证明，GE 公司副总裁竭力挽留韦尔奇是个英明无比的决定。类似韦尔奇的人才在公司中有很多，作为一个管理者要尽最大努力去留住这些进取心强的人才。下面是留住这些人才的几个简单方法，相信会对管理者有所帮助。

（1）时常与员工交谈工作，使双方就有关问题达成一致。

（2）给人才委以更多的责任。

（3）了解员工的思想活动。如果说一个管理者有责任对其员工的思想状况敏感地做出反应，那么虽然难以探测他们心中的秘密，起码应使员工能够接近自己，并暴露思想动态。

（4）大胆起用。在任何一个公司，新聘用的刚刚从大学毕业的优秀生最容易跳槽（一般在两年之内）。他们是公司花了很多心思争取到的人才，这样轻易失去，会给公司带来许多损失。

（5）对能力突出的人才给予快速提拔。有时候，企业有幸得到一个能力极强、以致没有人会怀疑他一定会沿着台阶一直上升的员工。这时，管理者在提拔这个员工时需多动脑筋，如果处理得好，你不仅不会失去他，而且还会给公司带来许多价值与财富。

四、更新观念，培养合适人才

企业要发展，管理者就必须更新观念，舍得在人才培养方面投入时间和金钱，只有合理地投入才能有合理的回报。同时还要打通人才的内部成长通道，为每一位做出贡献的员工提供良好的发展平台，并与员工共同设计合理的职业生涯规划。

确立长期的人才培养计划

一家公司当然要以盈利为主要目标，但要保持持续的盈利，就必须有与之相应的人才去支撑。管理者只有具备“有人才始有事业”的理念，才会使企业获得长远的发展。在这一点上，日本的松下公司可称典范。

由于对人才培育的重视，松下公司的进修会、研习会彼伏此起、层出不穷。百忙之中的松下幸之助也总是挤时间参加这样的活动。松下幸之助个人和松下电器的成长经历，使他更注重与学校教育相对的在职训练。这一点和他的人才思想结合，就产生了松下公司长期以来施行的完备的育才方针。这个方针不仅适用于松下，对别的公司也是有启迪意义的。

1. 培养人才的目的和目标

贯彻经营基本方针；提高专门业务能力；培养经营管理能力；扩大视野和形成人格。

松下电器公司在职训练的5个目标是：

(1) 把完成业务目标的重点具体化，诱导每一个员工的日常行为不断进步；

(2) 把员工培养成为“内省思考的人”；

(3) 让员工自动设定目标，促进自我启发的意念；

(4) 员工的培养必须是长期性的；

(5) 向公司总目标的完成迈进，确立强有力的统合机制。

2. 实施方针

(1) 通过实践，培养实际工作能力。方法是以每个人的自我启发为基础，以上司的个别指导为核心，以工作岗位的实践教育为主体。

（2）根据长期计划连续实施，不能有头无尾。

3．工作组织

（1）工作场所的主要干部，要对工作场所员工的人才教育负全面责任。各管理监督者，对自己辖区范围内的员工全面负责。

（2）各工作场所所长下面，设一位担任研究的负责人，以便帮助所长及上司推行人才教育。

（3）各项职能部门设一位专门负责人，以便帮助所长和上司推行培养人才的工作。

（4）在人事部门，要执行以下培养人才的业务：就人才培养和各职能部门、事业场所取得联络和援助；培养及实施经营干部的进修计划；新进职员的培养计划和实施。

4．具体方法

（1）自我研修。主要包括分析自己，确定目标；使自我管理贯彻到底；从每件事情学习其中的道理；有效地运用时间；充分利用互相观摩的机会。

（2）上司指导。主要包括：认识培养人才的重要性；对下属的诚意和爱护；要加深彼此之间的信赖；要以身作则；要提出适当的要求；给予权限，叫他负责；要发挥夸奖的妙用和责备的艺术；要使每一个人的个性、专长发挥出来。

（3）集体研修。

（4）实习。根据不同需要，有生产实习、服务技术实习、研究所实习、销售店实习等。

（5）通过人事制度进行教育，即利用人事制度的升迁考核，让员工做进一步新的体验，从而引导出潜在的能力。

5．松下育才的七把钥匙

（1）强烈地感到人才培育的重要性

可以毫不夸张地说，世界上的任何一个经营管理者，对培育人才重要性的体认，都没有松下那样强烈。松下在1943年7月号的工会杂志《号一

会志》上写道："拥有优秀的人才，事业就能繁荣，反之就会衰微。各行各业的兴衰就是最好的例证。松下电器公司能有今日的发展，就是因为比别人稍微懂得用人的缘故。"认识如此，松下还不懈地身体力行。因此，又可以说，世界上的任何一个经营管理者，都比不上松下那样不断地、热切地教导员工。

（2）要有尊重人类的基本精神

这就是，把人当作万事万物中最重要的，并体现在具体的处事当中。首先，是为个人前途着想，让他把自己的才能尽可能地发挥出来，并给予相称的报酬。其次是对待裁员的问题。松下公司基本上没有裁员的历史，员工终身制。这些都体现了对人的尊重和关爱。员工备受尊重，当然会热爱自己的公司。与公司一体，也就不难成为公司的有用人才。

（3）明确指示经营理念和使命感

松下幸之助经常向员工指示公司的"自来水经营理念"和除贫造富的使命感。在1932年的创业纪念日上，松下幸之助更把这种经营理念和使命感以公司"宪法"的形式确定下来，并经常这样灌输、提点，使员工心中明确，使命感逐渐加强。目标明确，奋斗就会有动力。如果不是这样，员工方向不明，也不知道学习、培训所为何事，自然难有好的绩效，也就难以成为公司的有用之才。

（4）彻底教导员工企业必须获利

东方传统道德给人的教导是重义轻利，松下却明确而彻底地教导员工公司必须赢利，赢利必须成为每个事业部、每个员工的目标。这不仅是简单的在商言商，而有着深远的社会、人生信念支撑。松下认为："赚不了钱，就是犯罪。从社会聚集资本，网罗天下英才，使用天下资源，如果没有任何成绩，在己是愧对社会，社会也不能原谅你。"

松下的追求利润，不仅仅是希求公司、个人的获取，亦是为了贡献国家，"只有公司获利，才可能拿出一部分来做税金上交国家；由此，国家才能把这笔钱用于各项公众事业，创造全体国民的福祉"。

（5）努力改善劳动条件和丰富福利待遇

之所以有这样的主张，实际是考虑到了人的特性，即人的第一需求是生理的需求，只有很好地解决了温饱的问题，才能实现别的方面的要求。马斯洛心理学正是这样总结的。松下公司的薪资政策及福利待遇方针也正是与此人性特点相吻合的。松下的独到之处，是在别人以“高效率＋高薪资”为原则的情况下，反其道而行之，实行“高薪资＋高效率”的方针，以此来刺激员工提高生产率的意愿。

（6）让员工拥有梦想

人总是有梦想的。自古以来成就大业者，心中总有着一个大的梦想。有梦想，就有前进的动力。松下公司给它的每一位员工都提供了拥有及实现梦想的基础和机会。像松下那样给公司和员工描绘250年远景蓝图的企业家，还真是少见的。松下认为，让员工对未来怀有无限的憧憬，在培育人才上是有很大效果的。无论经营顺利还是处于困境，都应该让员工存有梦想、存有希望。在一个没有梦想的公司里，是无法培育出人才来的。

（7）把正确的人生观作为基础

这既指培育人的“教师”要有正确的人生观，也指要培养员工的正确人生观。

松下的人生观（这里也可以称作人类观）的核心是：认识人类是伟大的王者；承认并尊重人的个性；要以理智的态度，合情合理地去处理和利用宇宙万物；尊重礼的精神，善用众人的智慧。

松下认为，只有秉持这种人生观和人生之道，人类才能迈向繁荣、和平、幸福的金光大道。

6. 在职训练的三个阶段

松下公司的在职训练一般分计划、实施、检查三个阶段。

（1）计划的拟定阶段

拟定计划时，要让员工树立起积极工作的态度，以获得成长的信念；要让员工了解自己用功的重点；给员工提供发挥全部能力、完成工作的机会和环境。为了拟定正确的训练要点，必须注意以下问题：

①为了确实掌握员工担任的工作，要把工作一件一件地列出来。

②将要完成工作所需要的标准知识和技能，一一具体地写出来。即指导标准的设定。

③引出需要，即针对第二项，将员工现在的工作情形、工作成果、完成程度，一一加以检查；同时假定他从事高一层次的工作还欠缺什么，并指出需要指导的地方。

④对前述的需要项目，指出哪些在职训练即可，哪些需要在外研修。

⑤准备个别谈话，即了解员工的意向，并鼓励他们提出改善工作的方案或疑问。

⑥个别谈话，确立员工的业务目标、自我开发计划和在职训练计划。

⑦训练一定要适合员工的能力标准。具体地说，对进入公司二至三年而不能独立完成工作的，要设法找出他的专长，拟定从辅助工作到独立工作的计划；对进入公司五至六年并能独当一面的中坚分子，着重指导他如何完成业务目标；对于候补主管或工作老手，除了让他们完成现有工作外，还要接受更高一级工作的知识和技能的训练，扩大职权范围，接触更广泛的业务面。

（2）实施方法

因为在职训练的核心是“日常管理就是训练”，所以实施方法均以此为基准。具体的指导原则有：

①以身作则。

②有效的教育办法。它包括四个阶段：让员工做学习的准备；说明工作，让他们了解；让他们做；观看结果。

③员工在工作上所犯的小过错应该放过，不再提起。

④为了工作的顺利进行，应给员工多留一些自主的余地。在训练期间互相检查目标完成的程度。

（3）检查总结。这项工作主要由指导训练的主管进行。其步骤和方法是：

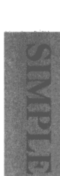
①让受训人员自我评价受训期间的业务成果。

②主管做出评价。

③根据前述资料准备与员工面谈。

④针对评价和指导，与员工面谈。

可见，松下公司的在职训练是比较完善的，也可能是有效的。经营管理者要想营造一个巨大的企业王国，这些是不可或缺的。



员工培训，从更新观念开始

培训是提高员工职业素质的不二法门。然而，不少管理者才华横溢，能力超群，在很多观念上具有前瞻性，但是在人才培训的认识方面却有误区，甚至抱着消极的态度。所以，要进行有效的培训，务必要从更新观念开始。

要更新观念，首先要来看看管理者对培训有着什么样的误区：

1．认为培训是可有可无的事情

很多管理者认识不到培训是企业发展的新动力，他们会在心底里想这几年企业一直未搞培训，还不是一样照常运作？这种观念实在可怕，当前激烈的市场竞争关键是人才竞争，而人才的价值在于其积极的态度、卓越的技能和广博的知识。由于知识爆炸和科技高速发展，每个人的知识和技能都在快速老化。为适应社会环境以及市场的快速变化，企业人才素质的提高显得尤为重要。目前，管理理论家和实践家一致认为，培训是一种投资，高质量的培训更是一种回报率很高的投资。因此，培训是企业发展的新动力。

2．认为培训收不到什么效益

许多公司在招聘新人时都明确强调“要求有一定工作经验”。他们认为有经验者直接可以投入工作，而没有经验的人还要进行培训，既浪费时间又浪费精力。更有一些管理者错误地认为，新人只要随着时间推移，会自动地逐步适应而胜任工作，不需要在培训上作无益或者作用不大的投入。这一条就把无数有志于效力该企业的应届毕业生拒之门外，事实上，这些年轻人虽然没有经验，但有学历和素质，经过公司的培训后，这些后

起之秀将成为公司的骨干。

而遗憾的是，那些所谓的“有工作经验”者，往往是由其他企业“跳槽”而来，因不满意原来企业报酬等原因而来寻求机会，一旦对这里产生不满，同样会匆匆离去。这就使得某些岗位长期处于不稳定中，从而对企业利益造成直接损害。而这种“来也匆匆，去也匆匆”的行为又往往影响到其他一些人员的稳定，从而进一步对企业造成间接损害。

问题的症结还是在观念上。许多管理者认为培训人才是项成本很高的事情，并且短期内看不到什么效益。这种看法是非常错误的。早在20世纪80年代，电讯巨头摩托罗拉公司做过一次调查表明，每1美元的培训费用，在3年内可实现40美元的生产效益。

但是，有很多公司的管理者都没有意识到这一点，他们只是一味地要求人才提高工作效率，提高产品质量。殊不知，一个拥有陈旧知识技能人才的公司，它的产品质量怎么能够超过其原有的水平，它的生产效率又怎么能够得到提高呢？

管理者应该把培训看做是对未来——自己公司的未来的投资。在过去几年中，许多公司的管理者将培训与职工的再教育提高到公司战略目标的地位。这些公司的管理者认识到，有一个愿景目标固然是件好事，但如果没有具备实现公司规划的知识技能的人才，这个目标是永远不可能达到的。

3. 认为目前经营状况良好，不需要培训

一些企业管理者常常说：“我们的企业发展很好，是不需要培训的。”但真的是这样吗？未必。据统计，世界500强企业的平均寿命为30年左右，美国的新企业80%在第二年就宣布倒闭。中国的企业转向市场经济的时间并不长，但已感到市场经济竞争的严酷性。目前，经营状况良好，并不意味着未来经营更好，而且由于缺乏人才培训，使得经营状况原本可以更好的企业也表现平庸，成功企业的经验反复证明了一点。

当今社会是个飞速发展的社会，各种知识日新月异。如果你的员工两年没有接受任何培训，他们的知识就已经落伍了。所以，无论是有没有工作经验的员工，都是需要培训的。管理者不能因为培训费时、费钱、费

力，并且在短时间内看不到直接的效果，就不重视培训，这是一种目光短浅的行为。

培训员工是一项很重要的工作，而建立起正确的训练观念，是促使训练工作能顺利进行和达到预期效果的前提。在培训工作开始之前，要树立培训员工的正确观念。

1．培训是一种可获得丰厚回报的投资

目前许多企业经营者偏重广告投人，轻视显效期较长的“培训”投资。这主要是有些管理者错误地认为培训是一种成本，认为应该尽量降低，能省则省。企业效益差时，因资金不足就尽量减少培训或者干脆不培训。

培训是一种可获得回报的间接投资，它通过人才技能、素质的改变提高工作效率，带来经济效益，其效果是潜移默化的、无形的。据国外有关资料统计表明，对员工培训投资1美元，可创造50美元的收益。

2．训练不只是到外面去上课

一提到训练，很多人会想到外面去上课，听听专家、学者的讲授课程。听了之后，一般有两种反应：一是有的领导也不管外面讲的适合不适合自己的公司，把新学到的观念和方法拿来就用；二是回来闷声不响，好像从来没有发生过什么事情一样。

这两种反应都是错误的，前者到外面去上课，回来后把所学到的工具、方法，应用到公司的现行作业上，这自然很好，但在应用之前，你要先深入了解一下学到的东西，是否适用于公司的环境，或局部修改后即可使用。而后者上课回来却闷不吭声，公司花了钱至少也应该得到一些回馈。如果闷不吭声，公司就好像把钱丢到河里去一样。比较好的方式是让那些上课回来的员工，将上课的所得、所知，详细地传授给公司内有相关工作的员工。等大家对这些新学来的方法了解了之后，再来改进和执行。如此一来，才算真正善用训练的费用，也算达到了训练的目的。

3．培训不只是培训部的事情

一些高层管理者常常有这样的认识：“目前企业所出现的各种问题，主要是因为员工素质不行，员工是人力资源部招收的，培训部是负责培训

的，员工素质不行是培训部培训得不好，出现问题不是我们管理人员的责任。”

企业培训是一项系统工程，企业管理者不光要重视培训的前期准备、策划和选择过程，培训实施中还要加强监督、沟通和评估，以免造成培训项目事半功倍。

4. 培训不是灵丹妙药

有的企业把培训当成是万能的，视“培训是个筐，什么都往里面装”，企图通过培训解决企业的所有问题。

培训一般只能解决技能上的事情，观念和知识不是一朝一夕的培训能够解决的。作为企业领导，不要将培训看成是万能的，对培训产生完全的依赖也是有害的。

5. 不要流行什么就培训什么

有的企业的培训工作流于形式，表现在对培训课题的定位不明，针对性不强，流行什么就培训什么。从表面上看，企业的培训工作开展得轰轰烈烈，其实是无的放矢，效果并不理想。

培训的首要目的应该是满足企业长期发展的需要，将培训与企业长期发展目标以及员工的生涯设计相结合，在深入的需求分析上有针对性地进行，才能够真正取得实效。

6. 培训不是一项福利

有些企业把培训当成一项给员工的福利，尤其是那些到国外受训以及较长时间、较高费用的训练。只要员工把训练当做一项福利，接下来的事情就不好办、也不好沟通了。

“今年轮到他，明年就应该轮到我，否则就是不公平！你管我需不需要？轮到我，就该让我出去。”到最后，管理者也搞不清楚为什么要派员工去受训，只是觉得好像是该轮到某人了，否则就不公平。为了避免以上的困扰，也只好由他去了。这样日子久了，受训就顺理成章地变成一项员工的福利了。

因此，真正有心的管理者，平常就要很明白地告诉员工，培训绝对不

是一项员工的福利，受训是因为工作上的需要，是一项义务。受训回来，还有责任将受训的课程和内容传授给相关的员工，并且以身作则，先做给员工看，也提出相应要求。这样员工就会理解，训练制度才会被员工普遍接受。

保证培训成果的转化是关键

培训成果的转化是指将在培训中所学到的知识、技能和行为应用到实际工作当中去这样一个过程。保证培训成果的转化是培训有效性的关键。培训成果的转化受转化气氛、管理者的支持、同事的支持、运用所学的机会、技术支持以及自我管理技能等方面因素的影响。

1. 培训成果转化的气氛

考虑工作环境对培训成果转化所产生的影响的思路之一，是来看一看总体的培训成果转化气氛。转化气氛是指受训者对于工作环境中所存在的有助于或有碍于把通过培训获得的技能或行为运用于实际工作之中的各种各样特征的看法。这些特征包括上级和同事的支持、运用技能的机会以及运用所学技能所产生的后果等等。

2. 管理者的支持

管理者的支持是指，受训者的上级管理人员强调参加培训项目的重要性，强调应当将培训内容运用到工作当中去等。上级管理人员的支持程度越高，则培训成果越有可能得到转化。管理人员所能够提供的最低层次的支持是允许受训者参加培训；最高层次的支持是作为一名指导者（参加培训项目的教学）亲自参加培训，并带领下属把所学应用到实际工作中。

3. 同事的支持

通过在受训者之间建立起一种支持网络，会有助于强化培训成果的转化。所谓支持网络是指由两个或两个以上的受训者自愿组成的一个小群体，他们同意定期讨论在将培训中学到的技能转化到实际工作方面所取得的进展。通过这种交流，受训者可以彼此分享在将培训内容运用到工作方

面所取得的成功经验。

4. 运用所学的机会

运用所学的机会（应用的机会）是指受训者所得到的或受训者自己努力寻找的运用在培训项目中所学到的新知识、新技能以及新行为的机会多少程度。应用的机会受到工作环境和受训者动机两个方面的影响。受训者应用在培训中所学能力的途径之一是，安排他们去从事需要运用所学内容的工作（比如解决一些问题、承担一些任务等等）。受训者的上级管理者通常在决定这种工作安排时起着决定性作用。应用的机会还会受到受训者是否愿意承担起个人责任的影响，即他们是否愿意积极地去寻找允许他们发挥新获得的那些技能的工作任务。

5. 技术支持

电子操作支持系统是一种可以按照要求提供技能培训、信息供给以及专家建议的计算机应用软件系统。电子操作支持系统可以被用来促进受训者的培训成果转化，即在存在这种系统的情况下，当受训者力图在工作中运用培训中所习得的能力的时候，只要他们遇到问题，随时都可以通过这一支持系统获得自己所需要的电子信息。

6. 自我管理

培训还应该让员工做好在工作中运用新技能和采取新行为时进行自主管理的准备。特别是在培训的进展过程当中，应当让受训者有机会制定在工作中运用新技术和采取新行为的目标；确定在何种条件下可能无法达到既定的目标；列举运用新技能、采取新行为的积极与消极后果；监督整个新技能和新行为的应用过程。此外，受训者本人也应当明白，在运用培训内容的过程中遇到一些困难是不可避免的；回复到原有的行为和技能模式并不意味着受训者就应该放弃培训中所学到的内容。最后，由于同事或上级管理人员可能无法对受训者运用培训内容的行为给予奖励或自动提供反馈，因此受训者需要创建自己的自我奖励系统，并且要求同事和上级提供反馈。

岗位再培训同样重要

对管理者来说，今日的企业培训已不仅仅限于新员工的岗前培训，企业员工的岗位再培训同样重要。

培训是要让员工更加优秀，而不是为了解决某一方面的问题而进行的。说培训是锦上添花而不是雪中送炭，这就要有一个前提，这个前提就是培训的目标是具有潜在能力的。成功和有效的员工培训和培养计划，不仅提高了企业员工素质，而且满足了员工自我实现的需要，从而增加了企业凝聚力。不论是多么优秀的员工，企业都负有进行培训和培养的任务。这不仅是提高员工完成本职工作的技能和知识，还通过其他培训，使员工潜能进一步得到发挥。

培训是企业维持发展的必要手段。一个企业在管理上不能忽视培训的作用。培训除了新员工的岗前教育和员工基本业务技能训练之外，还要建立一套符合公司发展的课程。如果资金允许的话，还要设立培训奖励制度，以激发员工的上进心。对管理者而言，培养出有才干的员工乃是他所期望的事情，也是职责所在。不论是对新员工还是老员工的培训，目的就是培养专业人才。对员工进行培训应注意以下几点：

1. 明确目的。一般培训是为提高专业业务能力；培养经营管理能力；扩大视野和形成良好的人格。

2. 确定培训对象时别忘了自己也要充充电。制定分组培训计划，确定时间和培训名单，错开工作时间，针对每个人的不同情况，确定培训内容。在制定培训计划前最好同每一位受训者进行一次深入的谈话，和他们一起来决定培训内容。

3．实施培训，要坚持不懈，不能有头无尾。凯斯通公司的杰克·麦克高文说："你越培训员工，他们就越能出业绩；业绩越好，他们就越想留下来。"

德国西门子公司认为，职工技术熟练与否和技术专家的多少，是增加生产、保证产品质量、保持竞争能力、赚取最大利润的关键。所以，西门子公司历任总裁都非常注重对职工的培训、培养，提高他们的文化、业务水平。西门子虽然受过一定的正规教育，但从未放弃过学习，以此为广大员工做出榜样。他认为，每个人身上都有一个巨大的资源库，然而还没有充分地发挥出来。为此，他编了一门自我激励的课程，称作"做个伟大的人"。

"做个伟大的人"这门课程包括20卷录音带和一本课本，课本的内容跟录音带一样。课程的前言对决心变成伟大的人的职工提出忠告："你已决定改变你的一生了。你已经处在变成一个新人的过程中了。""一次又一次地播放这些录音带吧。重复的力量是无限的。举例说，一再地对一个人说'好像有点道理'。到第四次，你会说：'我也要试试看。'第五次，——好棒，我今天试过了！"

翻翻课本和听了录音后，你会觉得不但内容新颖，而且亲切，有时还有点天真。书里引用了不少名人的话，甚至还有拿破仑的那句名言——"统治世界的想像力。"全书大部分像鼓励推销员一样培养一种积极的人生观。"记住每一个人的名字！马上就动手去做！不要拖延到明天！如果你有自己系鞋带的能力，你就有上天摘星星的机会！"

在学习完这门课，你还得继续听40卷录音带、4个探险故事，参加十多次研讨会。

西门子还下大力气挖掘他人的推销能力，他常说："假如你把一条鱼送给一个人，只能养活他一天。但是假如你教他怎样去捕鱼的话，你就能够养活他一辈子。"的确，西门子是非常注重发挥人的自觉性、创造力的。

为了使公司的广大职工真正受到培养，确实地提高业务水平，1922年西门子公司拨款建立了"学徒基金"，专门用于培训工人，以便尽快使他们掌握新技术和新工艺。几十年来，公司先后培训出数十万的熟练工人。

后来，厂内选拔了数千名技术熟练工人送到科技大学和有关工程学院学习深造。

此外，还有8万余名青年工人在5000多个技术学校、训练班、教育班学习。现在，在德国同行业中，该公司的技术力量最雄厚，车间主任以上的领导人员都有工程师头衔，经理的领导层中技术人员占40%以上，熟练工人占全体职工半数以上。高质量的技术力量生产出高品质的产品，这是西门子公司经营的法宝和打进世界市场的锐利武器。

让员工通过培训实现自我提高

一个成功的管理者会让他手下所有的员工，不论在哪一个阶层，都能有系统地接受各种训练。这不只因为他关心他们，而且也是因为这么做是有经济效益的。根据调查显示，受过训练的员工，表现得比那些未经训练的同仁要杰出得多。

单靠个人闭门造车式的自行练习，是不够的。这就好像一个做事方法不正确的人，不管他怎么努力练习，最后的结果只会把错误的方式学得很完善而已。

要将训练当成是一种自我提高的经验。这样可以让你的员工从别人的成功和错误里学到经验，避免艰苦的学习过程所必须付出的痛苦的代价。

在培训员工方面，管理者可以从以下几点着手：

1. 制定出人才训练书，以支持各种业务计划。你需要一个适当的人选，能在适当的地方、适当的时候，具备适当的知识和技巧，来执行你的计划，并使它们圆满成功。

2. 要对你小组的每一个成员，做有系统的开发。假如你不这么做的话，那些最有潜力的人才将会最早离开。

3. 利用工作说明书做基本教材，当作新人的第一个训练。仔细考虑一下他们需要具备的知识和技能是什么，以及要如何才能帮助他们获得这些知识和技能。

4. 从工作同仁中指定一个专人，由他负责帮助新进人员，让新人可以随时向他求助。要听到新人在说“我们”时，是指你的组织，而不是那个他们刚刚离开的单位。

5. 试着让员工透过本身的理解去学习，尤其是经由看和做，因此不要只是说，要实际做给他们看，并让他们亲自动手做练习。

6. 培训人才以保持竞争优势。以市场上占有领先地位的 IBM 公司为例，该公司的人才培训计划是希望公司里的 40 万同仁每年都能暂时抛下手边的工作，接受为期 10 天的在职训练。

随着公司业务日益蓬勃发展，新产品、系统、政策和市场等因素都会刺激人才培训的需求。培训工作是永无止境的，没有了它就没有成长可言。此外，以长远的眼光来看，未来公司改变的几率有增无减，这也会促使人才培训的需要大增。

7. 人才培训的重点应放在强化优点、纠正缺失及发展潜能上。帮助员工将训练当成一种令人兴奋的机会，而不是令人不悦的待遇或是变相的处罚方式。

8. 邀请你的客户对你们公司服务的标准做一些批评，并建议一些可能改进的方法。对所有必须和客户接触的员工，不管其接触方式是面对面、利用电话或信件往来，一律要接受训练。

9. 以工作企划和工作派任方式，发掘员工的分析能力和领导技巧，以观察和测试出最适合晋升的人选。向员工解释解决问题需要的内容有哪些，然后请他们将重点重述一遍，以确定他们是否了解。为了帮助那些没有经验的人，你要请他们下次来的时候把他们的企划方案带来，以了解他们的进度，并询问一些问题："你打算要怎么做……?""那么这一项你觉得……?""如果……，你要怎么做……?"

10. 利用工作轮调的方式，增加杰出人员的各种工作经验。对那些将来必定会位居要职的人来说，他们需要尽可能地扩大经验，以了解组织里各不同部门的工作领域。

以日本公司为例，一个非专业的一般经理人的养成，需要一段很长的时间。他们必须在每一种不同的工作领域里待到一段足够长的时间，以证明自己的能力，并等到那些由他们决策的案子结果出来之后，才能决定其是否够资格升任为经理。要完成这一整个阶段，可能至少要花 12 ~ 18 个月

的时间。

人才的训练是将知识和技能转移给员工，而不是去教化他们，或对他们洗脑。你的目的是帮助工作小组里的每一个成员都能发挥他们的潜力，以共同创造公司的利益。假如你能帮助你的同仁，让他们变得更有信心、更有主张、不再害羞而且更加独立的话，那何乐而不为呢？随着员工对个人的信心逐渐增加，这些人格特质也会慢慢地在他们的身上产生出来，而这对扭转初期一些不利的条件、状况，将会有所帮助。

要用心地训练你的人员，因为他们的成功就是你的成功。在商场上管理一个工作小组，就跟在运动场上带领一支球队一样，如果不好好规划人员的训练工作，那是绝对不会成功的。

边干边学言传身教

在美国微软公司，关于如何教育和引导加入微软的新雇员这个问题，随着公司产品的多样性和复杂性变得越来越棘手。微软试图聘用能自学业务的人员，而不愿在培训项目、正规条例和流程，或详细的产品记录上大量投资。

人们通过交谈或边看代码边使用产品来交流产品设计知识。新雇员注意观察有经验人员的工作，每个人通过“试错法”来学习。同时，微软还通过熟练员工来教育新雇员，这些熟练员工有组长、某些领域的专家以及正式指定的指导教师，他们除了本职工作还要担负起教导新雇员的工作。这种方法使得大家觉得有权学习并自己决定学什么和不学什么，使得他们在公司里的作用灵活机动。例如，对于程序经理的培训：刚开始时，新雇员的任务可能是一个单纯的特性，并且在直到完成为止的这段时间内，都会有人对你进行密切的指导。随后，当这种工作已做得相当熟练之后，便会在更大的特性组中从事类似的工作，但指导会少得多。一段时期之后，受训者会拥有一个小项目或一个大项目的一部分。同时，程序经理还可以受到一些正规的培训，包括一个供选修的为期三周的培训项目。

同时，微软对开发领域人员有更加正规的定向培训。例如，微软为新开发人员提供了几个为时两天的实习班，培训他们处理开发过程、产品、工具和其他专题。

在微软，对于客户支持工程师的培训也是十分重要的。这主要是因为，顾客不仅仅是购买微软的产品，他们还要享受到微软的优质的售后服务。所以，训练有素的客户支持工程师对于保持公司良好的形象和提高为

顾客服务的能力是至关重要的。客户支持工程师不必像开发员那样有必备的职业教育，但他们必须有关于微软产品如何工作的广博知识，并且实际上要在某种产品上具有专业知识。新的客户支持工程师在分专业之前，接受3～4周培训。培训从基本的系统产品 MS－DOS 和 Windows 开始，同时他们还接受交际技巧，包括如何与顾客打交道等方面的一般性训练。作为定向培训的一部分，他们还接电话，与导师一道工作（每位技术员有一位导师）。在他们被分配处理客户的电话之前负责答复客户来信。工作确定之后，每个雇员每年还要接受大约20小时的再培训。“通过边干边学和言传身教培训新雇员”这一方法可谓微软的独到之处。

正是由于这一培训方法，使得微软作为一个作战团体，不断积累知识，培育出一代比一代更出色的作战精英。

把继续学习看成工作需要

在著名的通用电气公司中，以教育和培训为主的人力资源开发形式，一直是该公司的主要活动，并由一名高级副总裁专门负责有关事宜。公司从最高领导人到各级管理部门都非常重视识人、用人之道，并建立了一整套颇有特色的制度，从职员的招收录用、培训、考核任免到奖惩、工资等方面，加强对人力资源的科学开发和管理，做到人尽其才。

韦尔奇废除了公司原来恪守的终身雇佣职员的承诺，而代之以他认为现实的新政策："企业的工作必须能提供一种令人振奋的环境，那就是敞开大门，对所有人一视同仁。这样，人们可以另找门庭，而在新的岗位崭露头角。用人之道在于充分发挥雇员在竞技场上的作用，以获得110%的效果。"因而，从1985年起，这家公司虽然不断裁员，但也吸收新职员。公司每年都要派出100多人到美国各大学去挑选职员，而每年大约有30000多毕业生申请到该公司工作，其中被录用的约有2000名。

通用电气公司在挑选毕业生时，为了保证质量，采取两步面试的办法。第一步由各企业集团人事部门去学校筛选面试；第二步请初步入选的学生到公司，由具体用人单位面试。同时制定出考核标准、评分标准和面试要求，最后综合各项评分，定出总分，择优录用。考核标准分为四大类，第一类是与人交往和共事的能力；第二类是职业道德观念；第三类是组织能力；第四类是技术能力。面试人员提出各种问题，要求应试者回答。

公司新招录的大学毕业生最低工资是年薪2.5万美元，社会上急需专

业和不急需专业的学生年薪相差10000美元左右。同一专业中分数高的学生和分数低的学生之间年薪也有差异。

新雇员进入公司后，首先要接受的一项培训内容是，有关公司或厂史和产业简介、组织机构、质量管理、规章制度、工资系统、福利待遇以及参观有关各个部门，目的在于使新雇员尽快熟悉环境和业务，顺利开展工作。其中，新来的大学本科和硕士毕业生中成绩杰出者，可以直接参加公司高级专业人员的各类培训，如市场营销、财务、制造工程培训等。

通用电气公司还鼓励新吸收的大学生、硕士生继续深造。当其本人要求深造的专业与公司需求相一致时，公司会让其脱产学习，提供工资、学费，送他们到大学去攻读硕士、博士学位。他们与公司达成“君子协定”，学成后回公司效力。但倘若别的公司用更优惠的待遇聘用他们时，他们有重新选择的权利。一旦他决定要到别的公司或机构工作时，公司不能也不会强留。但这种情况甚少发生，即使发生，公司也不认为这是一笔赔本的生意。正因为有这种待遇和宽宏态度，许多优秀的毕业生都愿意到通用电气公司工作，它可以从中选优而获得理想的人才。

通用电气公司非常重视在职员工的教育和培训。它深刻地认识到，在处于不断变化的社会中，不可能期望受到一次教育就一劳永逸。现在，已经没有一种教育或一种技能可以终身受用。学校教育的宗旨在于为学生的一生——其中大部分时间是工作——做好准备。但公司所需要的技能与学校所能提供的知识之间却存在着很大的差距。这个差距是如此之大，以致迫使公司必须大步跨入教育领域。

通用电气公司每年都为一半以上的职员创造各种培训和接受再教育的机会。除与美国二十多所大学共同制定工程方面的课程，使公司内任何一个职工都可以通过攻读这些课程而取得硕士学位之外，它还有自己本系统的培训组织。

公司对一般职工的教育培训工作，除了专题讲座、技术交流会等小型培训活动由车间、工厂等基层单位组织安排外，大部分培训工作都由各企

业集团的人力资源部组织安排。每个企业集团都有自己的技术学校，教授专业理论知识，提高操作技能。

人力资源部是一般职工教育的组织过程的核心。有关工作人员要及时收集各方面的办学信息，以便尽可能满足本集团职工对课程的不同要求。这类信息来源包括：

1. 大学开设的有关课程。大学与企业、社会有密切联系，他们非常了解企业中各类人员的需求。各大学大多针对企业需求开设课程，并编印宣传材料。因此，这方面的信息很容易从常规的渠道获得。

2. 来自总公司的各类学院的课程信息。总公司每年都编印下年办学计划，有些课程甚至提前3~5年通知各个企业集团。

3. 集团自身所办学校开设的课程。

不管信息来自何方，公司各级培训机构的目标很明确，即为公司造就人才，提高工作技能，解决公司实际问题，提高公司的经济效益。各级经理对职工的学习要求总是给予热情的支持，从不以生产、工作忙为理由加以阻拦。

参加培训的学员可以根据自己的业务发展目标及工作需要选修相应的课程。为管理人员开设的课程有：经营管理、生产计划、谈判技巧、国际交流、领导艺术、市场开发与管理、金融、计算机运用等等。为工程技术人员开设的课程有：电子及计算机工程、材料科学、冶金工程、机械工程、CE工程开发项目、加工技术、制造计划等等。这些课程有的是在总公司的管理发展中心、工程技术学院举办，有的由各企业集团自己开设，有的则委托有关大学开办。

通用电气公司的职员把继续学习既看作是工作的需要，同时也视为个人发展的需要。通过学习，他们提高了自己的素质和工作能力，也往往容易得到晋升和重用。即便离开通用电气公司，他们也容易找到合适的工作。一位通用员工道出了他们的普遍心思："我们乐意为通用电气公司工作，除了工资待遇较高外，提供良好的培训条件也是一个重要的因素。"

职员之所以热心于接受培训，与通用电气公司的奖惩制度有密切的内在联系。公司一般通过提高工资、晋升职务、发给奖金等手段来表扬、鼓励职员不断努力，积极上进。但通用的领导者也认识到金钱不是万能的，对一个人的最大激励是给予他们探索、创造的机会，让他们承担更重要的责任，给予他们荣誉。公司经常在各种范围的会议上表扬那些工作优秀的职员，介绍他们的成就，并由最高领导者亲自授予证书、奖章。

第三编　画叉——没有规矩不成方圆

中国有句俗话，没有规矩不成方圆。其意思就是说没有制度的约束，人类的行为就会陷入混乱。这是一个朴素而重要的思想，也凸显了制度建设的重要性。

没有规矩不成方圆，这是对管人智慧的经典总结。管人以制度为准绳，这不是一句空话，当管人者意识到规矩、制度是立身成事之本的时候，说明他已经站在了正确的管人起点上。

一、制度高于一切

社会需要规划，企业需要制度，制度是保障一个企业良好运转的关键所在，任何人都不能将个人意志凌驾于制度之上，不可随意践踏。制度的制定，就是为了约束规范每个人的思想和行为，所以，制度是高于一切的，即便是管理者也要遵守。

企业发展离不开好制度

关于如何经营企业，如何管理企业中的人，以及成功的企业最需要什么样的素质问题，也许不同的人有不同的回答。比如有人强调要有创新精神的企业家，还有人看重充足的资金和高素质的人才，等等。这些各有侧重的看法无疑都是有道理的，也是企业发展所不可缺的，但都只是些硬件的要求。而对于软件的呢？制度的因素不可忽视。

因为，毕竟企业是关于人的组织，而人的复杂多样的价值取向和行为特质，要求企业必须营造出有利于共同理念和精神价值观形成的制度环境，并约束、规范、整合人的行为，使其达成目的的一致性，最终有助于企业共同利益的实现。因此，我们可以说，制度是企业能否成功的一个至关重要的因素。现实生活中大多数成功企业的经验表明，企业成功离不开好制度。

首先，现代企业制度在本质上要求现代企业必须是“管理科学”的，科学的现代企业管理是促进企业经济技术进步，增强竞争实力，赢得国际市场的一个迫切而重要的前提。所以必须具备科学的企业制度，来指导和规范现代企业生产、管理上的工作。

其次，制度也是保证员工活动有序进行的必要条件。

现代化的社会大生产极其复杂，分工协作极为密切，因此企业必须严密地设计并实现供产销的衔接、人财物的合理分配、各种信息的传递反馈以及人之间按照程序的分工协作，明确职责。还要建立人与机器、工具、材料之间的合理组合关系。这就要求企业建立起严格的、配套的规章制度，对企业内部各组织、各部门和所有岗位的职责范围、工作程序和工作标准以及协调要求作出明确的规定。做到“事事有人管，人人有专责，办

事有程序，工作有标准”。只有这样，才能保证企业生产经营活动有条不紊地进行，并取得良好的经济效益。

第三，制度降低了企业内部的运行费用。

科学的制度并不是由人们的主观愿望而随意制定的，它是人们根据科学管理与员工利益相一致的原则而制定的，是人们对生产经营的实践经验的总结，具有科学性。特别是经济责任制的推行，把企业经营者对其所有者应承担的责任，企业内部各组织、各部门直到每个岗位和每个人的责任、权力、利益落实下来，把劳动成果与报酬相联系，调动了员工的积极性、创造性和责任感。

科学的管理制度可以降低企业许多内部交易费用，增强企业凝聚力，提高企业经济效益。明晰、科学的管理制度，减少了企业内部的不确定性，从而使得企业内部的交易费用大大降低，各部门、各成员之间协作更为紧密。

可以说，制定执行一套行之有效的企业管理制度是实现现代企业管理科学化的必经之路。进行科学管理，就必须依据现代企业管理的一般理论原则，结合本地和本企业的具体情况，制定一套行之有效的企业管理制度，这是企业生产、管理得以顺利进行的重要条件。

规章制度是企业高效运行的保障

有一个关于“一条鞭子”的故事。

英国古老的剑桥大学有一位著名的校长，治校有方，培养出了很多名满天下的学生。有人问他为何能把学校经营得这样好，这位校长告诉他人，那是因为他用一条鞭子来惩治那些不听话不上进的学生，并且奖罚严明。他还说，如果给他一把手枪，他会把学校管理得更好，培养出更多的好学生。

“一条鞭子”的故事我们也经常见到，这个故事大概意思也还是说，只要能以“铁手腕”、严格执行既定的规章制度，就一定能治理好学校。这里的“一条鞭子”，其实就是严格、严厉，不讲情面的意思。往大了说，不仅管理学校要这样，从某种程度上讲，任何企业要想让组织高效运行，也应该像上面例子提到的一样，执行“一条鞭子”的管理政策。

海尔总裁张瑞敏在各种场合讲到海尔的成功历程时，总是不忘提到13条规定，其中包括不准迟到、不准打毛衣、不准在车间内随地大小便……这些在现在看起来很琐碎、细小，简单得令人发笑的规定，确确实实地击中了原海尔员工的要害。通过海尔领导者的严格管理，这13条管理规定得到了严格的执行，使海尔人的工作面貌有了很大的改善，同时在海尔内部树立了“有规必行”的观念，使规章制度不再是“可有可无的摆设”。此后，海尔的管理者又逐步推出各种新的细化规章制度，做到了“有规可依”。逐渐地，海尔的企业管理由无序转向有序，逐步成为一个有执行力的组织，开始了海尔的辉煌之路。

国有国法，家有家规。公司制定出来的各种规章制度，不能只是纸上谈兵。作为企业的领导者和管理者，你应当有铁面无私的精神来贯彻并发

扬合理的规章制度，一旦发现有人违反规定，一定要严格执行，绝不手软。

但是，应该清楚，“绝不手软”并不一定是滥施权力、粗暴蛮横地对待员工，以显示自己的威信。对雇员要公道，在处罚时要有充分的根据，它包括解释清楚公司为什么要制定这条规章，为什么要采取这样一个纪律处分，以及希望这个处分产生什么效果。

我们要知道的是，执行任何的规章制度，目的都是为了维护良好的秩序，而不是处罚本身。因此，你应该向你的雇员表示你对他的信任和期望。在对违反规定的员工处罚完以后，要肯定他的价值，以向上的激情去鼓励他，以消除他对处罚的怨恨和郁闷之情。

现实中，也有许多管理者认为“这些规定谁都知道”，我没有必要整天把制度挂在嘴边。但是，新来的雇员，甚至有时有些老雇员，直到自己违反了某项规定，才恍然大悟一般，才知道原来还有这样的一条规定。因此，加大对制度的学习，也是十分必要的。

当然了，作为企业管理者，自己更应该明白，以身作则的重要性。如果你没有这样做，那你就是在向其他员工表示，制度只不过是一种摆设。同时，你也不应该不分青红皂白，草率地惩罚或处分员工。在你做出判断之前，甚至是在你做任何事情之前，你必须知道事情的来龙去脉，并要搞清楚员工为什么要这样做，他的动机是什么，等等。

制定出的规章不是为了显示纪律严明。当然，并非每次的处罚都要一视同仁，它的意思不是说面对违规行为，采取统一的措施。而是说在相同的环境和条件下，违规行为都要受到同一种惩罚，不能有丝毫的偏颇。

世界上不管是跨国公司，还是私营商店，对经营管理都十分重视，不但有现代化的系统论管理、方针目标管理，而且部门与部门之间都有一整套的管理办法和管理制度，像一架机器一样不停地、有条不紊地运转着。

英特尔从创立开始就非常强调“制度”，处处都有清楚的规定，每天早上的上班制度，就是最明显的例证。在英特尔，每天上班时间从早上8点整开始，8：05分以后才报到的就要签名在“英雄榜”上，背负迟到的“罪名”；即使你前天晚上加班到半夜，隔天上班时间仍是上午8点。这和

20世纪70年代嬉皮盛行、个人享乐主义凌驾于一切的美国有些背道而驰，可是却延续至今，始终如一。

英特尔整个公司的管理制度都很严明，从制造、工程和财务，甚至行销部门，每件事情都有清楚的规范，人人都以这些规范来作为自己工作的准则。许多公司重视人性管理，以重视员工为口号，只有英特尔强调制度胜于一切，这种注重企业自主管理的经验和方法，使英特尔的企业文化独树一帜。

制定规章制度应注意几点：

1．规章制度的制定不能违法

经常可以见到，在制定自己的规章制度的时候，很多的企业由于对现行法律的不了解和不在乎，导致了与法律的冲突和矛盾，从而不具有法律效力。因此，在对处理违规员工的时候，由于没有效力，难以产生作用。而且，由于得不到法律的支持，所定的规章制度不过是一纸空谈。因此，规章制度内容必须合法。

2．规章制度要经过民主程序肯定

顺应民主，才能持久。然而，现在大多数企业在制定规章制度的时候，往往只是几个高端领导者或者董事会的成员制定实施。但我国法律规定：企业的规章制度应该通过民主大会的形式，经民意代表同意，并且多数员工通过，才具有效力。

3．规章制度应该及时修改、补充

市场不断变化，形势也在不断变化。因此，企业的规章制度应该不断地修正和改定，只有不断地推陈出新，制定适合当时情形下的法规，定期或不定期地检查，及时修改、补充相关内容，才能保证制度和规章的合理性、时效性。千万不要以为把规章制度制定好以后便完事大吉。

组织的主体是人，而保障秩序不发生混乱的是制度。所以要把企业运作好，管理者需要建立一套完善的制度。制度设计合理、运作有效，企业高效运作，员工士气高昂，企业蒸蒸日上。所以，及早建立一套合理的制度至关重要。

制度到位，责任到人

在《红楼梦》第十三回“秦可卿死封龙禁尉，王熙凤协理宁国府”中，讲述了王熙凤针对宁国府存在的弊端，采取了令行禁止、赏罚分明的手段，治理了宁国府混乱的局面，显示了凤姐高超的管理才能。这其中重要的核心就是制度到位、责任到人。如果含含糊糊、责任不清，那么就会形成大家都有责任，实际上到最后就成了大家都没有责任的情形。

三只老鼠一同去偷油。它们决定叠罗汉，大家轮流喝。而当最后一只老鼠刚爬到下面那只的肩膀上，“胜利”在望之时，不知什么原因，油瓶倒了，引来了人，它们落荒而逃。

回到鼠窝，它们开了一个会，讨论失败原因。最上面的老鼠说：“因为下面的老鼠抖了一下，所以我碰到了油瓶。”中间的那只老鼠说：“我感觉到下面的老鼠抽搐了一下，于是，我抖了一下。”而最下面的老鼠说：“我好像听见猫叫，所以抽搐了一下。”原来如此——谁都有责任就成了谁都没有责任。这种情况在企业发展中也是极为普遍的。

1978年邓小平同志指出：“名曰集体负责，实际上等于无人负责。一项工作布置之后，落实与否无人过问，结果好坏谁也不管。所以急需建立严格的责任制。”所以，他主张“任何一项任务、一个建设项目，都要实行定任务、定人员、定数量、定质量、定时间等几定制度”。

邓小平同志的讲话可谓是一针见血，他说集体负责实际上就是无人负责。责任不明确，权限含糊，积极地讲是责任者与生俱来一种旁观者心态，认为这个事情别人会处理好的，消极地讲，这种环境下的管理者和责任者，其心思多数没有用在如何做好工作，而是用在了如何把功劳揽给自己，把责任推给别人。于是乎，这样的领导结构中，不仅工作成本高，遇

事没有人出来积极负责，而且往往领导集体的不团结也伴随其中。

某企业一厂长上任伊始雄心勃勃，为了创造“业绩”，大搞所谓“形象工程”，加重了底层员工的负担，搞得怨声载道。上级有关部门追查下来，厂长说：“这是我们班子成员集体决定的，我们集体负责。”此后这件事便不了了之，“集体负责”变成了谁也不负责。这种将“集体负责”当作挡箭牌的现象十分普遍，长期以来得不到根本解决，其实质就是“腐败大锅饭”或“渎职大锅饭”。那么解决的方法是什么呢？就是要定好制度，把责任划分到个人，出了问题就找那个主管的人承担错误、接受惩罚，这样才能让每个岗位都负起责来、效率高起来。

在大草原上，三只瘦弱的小狼正与一只高大的斑马进行一场生死搏斗。

乍一看来，三只弱小的小狼很难是大斑马的对手。但实际情况是，一只小狼咬住斑马的尾巴，任凭斑马的尾巴如何甩动，也死死咬住不放；一只小狼咬住斑马的耳朵，任凭斑马如何摇头，也决不松口；一只稍显强壮的小狼咬住斑马的一条腿，任凭斑马如何踢弹，一点也不敢懈怠。

不一会，在三只小狼的齐心攻击下，“庞然大物”斑马终于体力不支瘫倒在地，成为三只小狼的盘中餐。

在组织内部，管理者一个很重要的职能就是定好制度，科学分工，根据实际动态对人员进行最佳配置。只有每个员工都明确自己的岗位职责，各司其职，才不会产生推诿、扯皮等不良现象。

纪律严明胜过一切说教

俗话说："国有国法，家有家规。"管理员工离不开制度，好制度、严纪律胜过一切说教。

微软强调准时上班最主要的目的，是希望确保每件事都能够准时开始，像公司会议、报告、专案进度以及最重要的"交货时间"。微软特别重视团队合作，任何人不守时都会影响团队中其他成员，对公司资源造成浪费，因此准时成为纪律要求的第一条规范。

公司总裁盖茨是推行制度管理的最大功臣，他本人严守纪律的个性，也经常博得别人的赞扬。他和别人约会，从不迟到。除了准时之外，他的耐力和意志力也令人震惊，一旦决定要做什么，他必定排除万难，全力以赴，不看到最后结果决不罢休。盖茨严格强悍的作风，使整个公司的管理纪律严明，从制造、工程、财务，甚至行销部门，每件事情都有清楚的规范，人人都以此标准而行。许多公司重视人性管理，以重视员工为口号，但盖茨强调纪律胜于一切，这种注重企业自主管理的经验和方法，使微软的企业文化独树一帜。

任何时候，企业中的人都会有这样或那样的逃避规则、"贪图私利"的内在冲动，这就需要一份良好的制度、纪律来抑制这种倾向，并通过纪律约束逐步引导员工形成良好习惯，使其逐步由制度约束下的"要我做"向高度自觉的"我要做"转变，从而让管理更方便、快捷、高效。

制度激发管理活力

一个企业、一个部门可能有成千上万个职工，管理者不可能认识每一个职工，也不可能亲自来激励、监督每一个员工。那么，管理者凭什么来管理成千上万的员工，让所有的员工围绕企业的战略转呢？惟一的答案就是制度！好的企业一定有一个好的制度，管理最终要靠制度来保障！丽珠医药集团公司就是靠制度来优化管理，激发活力，从而带来高速增长的一个典型范例。

1985 年，丽珠创建，当年赢利 120 万元。从 1985 年至 1991 年，丽珠经营额和利润连年翻番，工业总产值增长 14 倍，自有资产增长 20 倍。成为全国医药行业 50 家最佳经济效益企业的第 4 位。

丽珠上至集团公司下至各下属厂，所有部门，已经建立起一种新管理制度和运行机制。例如，丽珠人没有固定工资，每个人的工资都同其当月的经济效益挂钩。同是公司的各个厂，有的厂长一个月可拿到上千元，而有的厂长只拿三四百元，是因为各厂的经济效益不同。到丽珠工作，不看你原来是什么级别，什么官衔，而是量才适用，惟才是用。有一位工程师，来了之后是中层干部，但是几年从几个岗位下来，证明缺乏能力，于是一降再降，后来做一般的工作人员。在丽珠，上至厂长，下至本科生，都是聘用的，没有铁交椅，形成一种平等竞争、奋发向上的氛围。

另外，丽珠尊重知识，尊重人才，而且建立了一套对科技人员实行政策倾斜的制度，给他们创造一个安心工作的宽松和谐的环境。对有重大贡献的科技人员实行重奖。只 1990、1991 这两年，就已经给开发丽珠得乐的科技人员提取奖励 80 多万元。在这里，助工以上的科研人员可以分到三房一厅居室。因为需要提供一个书房给他们学习和思考。为了帮助他们更新

知识，丽珠送科技人员到国外培训。重奖科技人员，在丽珠已经形成共识。

最后，丽珠还形成了一个开发推广新技术，促进科技成果商品化、产业化的有效机制。科、工、贸自成一体，环环相接，步步促进。在新产品向商品化、产业化转移的过程中，各部门密切配合，共同协力开拓，从而打开了市场。

从丽珠的实例我们可以看到，有了一套适合企业或者部门的制度，就能激发管理活力，形成一个有利于员工的环境，就能激发员工动力，为企业发展做出更大贡献。

制度让文化落地生根

一个成功的企业一定要有优秀而独到的企业文化，它是一种力量，对企业兴衰将发挥着越来越重要的作用，甚至是关键性的作用。世界500强企业能够做到技术创新、管理创新，往往离不开它的巨大助力。而企业文化的构建离不开制度这一载体！

在企业文化研究中，人们对“文化与制度”的认识经常陷入一种误区：或把二者对立起来，或者分不清二者在企业管理中的地位与作用。其实，制度也是一种文化，它更多地强调外在的监督与控制，是企业倡导的“文化底限”，即要求员工必须做到的。

制度有形，看得见摸得着，它往往以各种规章、责任制、标准、纪律、指标等形式表现出来；文化无形，它存在于人的头脑中，是一种精神状态，往往通过有形的事物、活动反映和折射出来。但两者却是水乳交融，不可分割的，有形的制度中渗透着文化，无形的文化通过有形的制度载体得以体现。

在企业管理中，制度的制定与执行得到广大员工的认可即可形成企业文化。因此在企业中管理者要想形成什么样的企业文化，则可根据需要建立什么样的企业制度，通过企业制度的制定与执行形成自己独特的企业文化。虽然制度具有一定的强制性，但是不合理的制度在执行过程中会遇到更多的困扰，不容易坚持下去，即使能够得以贯彻执行，也是阳奉阴违，不能使员工心服口服。而良好的规章制度在执行过程中会更容易得到广大员工的认同，可以在企业中得到切实推行，自然而然会形成良好的企业文化，反过来，良好的企业文化也会推动好制度的进一步执行，在企业中形成良性循环。

同时，文化优劣或主流文化的认同度也决定着制度的成本。当企业倡导的优秀文化且主流文化认同度高时，企业制度成本就低；当企业倡导的文化适应性差且主流文化认同度低时，企业的制度成本则高。由于制度是外在约束，当制度文化尚未形成时，在没有监督的情况下，员工就可能“越轨”或不能按要求去做，其成本自然就高；当制度文化形成以后，人们自觉从事工作，制度成本就会大大降低，尤其当超越制度的文化形成时，制度成本就会更低。企业的制度文化是企业行为文化得以贯彻的保证。企业职工生产、学习、娱乐、生活等方面直接发生联系的行为文化建设如何，企业经营作风是否具有活力、是否严谨，精神风貌是否高昂，人际关系是否和谐，职工文明程度是否得到提高等，无不与制度的保障作用有关。

由此可见，制度与文化二者是互动的。当管理者认为某种文化需要倡导时，他可能通过培养典型的形式，也可能通过开展活动的形式来推动和传播。但要把倡导的新文化渗透到管理过程之中，变成人们的自觉行动，制度则是最好的载体之一，也就是说制度让文化落地生根。

制定管理制度的原则

制度是企业运营的法规性保障，没有制度的企业很难想象会乱成个什么样子。可现实中我们见到的制度要么是过于繁琐了，要么是过于呆板了。

一部完善的制度应该反映在两方面：适合企业实际，最大激发集体的创造潜能。比如某公司人力资源总监辛辛苦苦终于制定出一本厚厚的制度规章，可就是执行不下去，员工都不买账，原因就是不适合企业实际。

做到第一方面其实不是件容易的事，想做到第二方面更难！首先要明白，制度不仅仅是约束性的东西，也必须是有激励作用的。中国人都不喜欢被人管，即便你管他也得表现出来是在帮他、拉他，这样才能让他对你心服口服。管理上的策略是这样，制度制定上也同样如此。所以企业制度的制定要从以下几方面出发综合研究，才能适合企业实际的且能激发集体的创造力。

1. 与企业发展阶段的适应性

在不同的发展阶段，企业会面临不同的阶段性任务，相应地就不可避免的要应对不同的问题。制度这时的作用就是保障企业在这个阶段的运营，圆满完成阶段性任务。例如在成长阶段的企业中大多强调销售，这时的制度应该偏重销售方面，“能抓住老鼠的猫就是好猫”，而其他的某方面则应该包容；而在发展已经成熟的企业中，更加注重整体协调，所以制度就必须考虑全局，注重综合治理。

2. 与企业资源的适应性

制度的功能之一就是不断促进企业资源的完善，而不是无谓消耗资源。比如，当企业处于人才缺乏时期的时候，就不能让人因为制度罚走

了、吓走了。

3. 充分考虑到市场因素

每个企业因自身业务组合、主力业务及赢利模式等的差异会形成不同的作业流程。制度在这里的任务就是充分保障作业流程的顺利实施，不要让一线工作人员常常抱怨：领取某物料要签 N 个字……也就是制定制度要充分考虑，这样定出来的制度才不会成为效率的绊脚石，而将促进效益的提升。

4. 服务于员工的理念

中国人是最不服管的，所以你不能讲你是管他的人，你只能讲你是帮他、拉他的人，他有什么困难都可以找你。制定制度是一样的，要确立服务员工的理念。

5. 共同制定

就是要发动所有员工对制度的建设献计献策。直接跟员工讲让他们提意见他们是不会理会的，这种心态很普遍：你搞吧，你搞出来了我们再否定。所以不能直接跟他们讲提意见，而应该采取一些策略探测他们的内心。

6. 有罚必有奖

如果企业制度罚太多而基本找不到奖的，那么很可能一些人在看着这些“不公平条约”的同时就想着如何找个新工作离开了。

7. 奖罚手段创新

很多企业的制度里面到处都是钱：罚××元，奖××元。这并不好，会让员工觉得就是种金钱交易。不妨变种方式，那样会让人感到新奇、有兴趣，而且只要变到点子上，比单纯金钱手段更有用。那么怎样变到点子上呢？员工不想做、不愿做的是什么，不想失去的是什么，这些就是罚的点，当然一定要是合理的；员工想做、愿做的是什么，想得到的是什么，这些就是奖的点，当然也必须是合理的。

制度要以人为本

以人为本，这是很多企业所提倡的，但很多企业未必能做好，制定制度的时候，特别是制定罚则的时候，最容易偏离了这个方向。制度首先是大家要做到的，做不到的不要制定。如果说连制定制度的人都做不到，反要别人去做到，这就是说制度缺乏人性化。

一般地说，作为本职工作必须做到的，而且是能够做到的，这样制定出来的制度才能有效地执行，而且处罚也能得到执行。

比方说，业务人员参加会议时，一般要求业务人员将手机关闭或处于振动状态，这是所有业务人员都能做到的。一旦会议中出现手机响声，罚款100元也能得到执行。再加上会议主持人在会前宣布这项纪律，具有提示作用，因此，做不好就是业务人员本身的问题了，执行罚款大家便没有任何异议。但是，如果在会议期间，禁止业务人员外出解手或不准饮茶，那就不是以人为本了。

再比方说，业务人员在市场上必须用出差地固定电话向公司报到，本省每天一次或外省二天一次，这是可以做到的。因为，现在的业务人员出差基本不存在一天不能到达出差地的情况。违者，不报销期间差旅费用也合乎情理。

在制定制度时，还有个问题要注意到，有些事项如果执行人员作假，而管理者其实很难做出准确判断，这样的事项最好的办法就是模糊管理或不管理。比方说，业务人员市内交通费的管理就属于这样的范畴，你很难准确判断交通票据与出差办事之间的真实关系。但业务人员在出差期间难免要花费这项费用，因此，简单的办法就是在出差期间给于每天5元的交通补助。

能够做到但没有意义的事项或者增加太多成本的事项，这样的制度就属于另外的问题，与人性化没有关系，但这样的制度就要认真考虑是否必要了。

比方说，让业务人员每月反映经销商库存状况，否则每缺少一户处以100元/户的处罚。每个月反映库存状况，对于农药行业来讲，因为淡旺季比较明显，虽然能够做到，但却增加了管理的成本，便可以在旺季如5－9月份要求做到，而在其他时间则无需管理。

制定管理制度应该要坚持为员工服务的宗旨，在保障公司利益的同时，也要保证员工身心健康，方便员工工作生活，要尊重以人为本的原则，这样的制度员工才乐意遵守，管理也就更方便了。

制定制度的八条戒律

企业规章制度是组织管理现代化企业的重要手段，这一手段运用得好坏直接影响到企业生存与发展。同时会直接关系到企业的经济效益。如何避免制度管理的失误，不妨牢记制定管理制度的八条戒律，或许会从中受到启示。

一戒草率从事。

没有考虑全面就草草定出一份管理规章，执行起来也难免问题多多。

二戒抵触法规。

有的规章制度条文与现行政策、法令和政府的规定相抵触，自行失效。当然，企业在改革中有些新的规章制度超越于现行政策界线，但有利于发展生产和保证国家利益，则另当别论。

三戒自相矛盾。

上下条文不衔接、自相矛盾，使企业内的此规定与彼规定相冲突，让人无所适从。

四戒咬文嚼字。

文字冗长，语言生硬，含意不清，令人无法领会。比如某企业的《安全守则》中有这样一条："在禁区内不得燃烧可燃物或促使致燃之器具"，其实，只需"禁区内严禁烟火"七个字就可概括其意。

五戒舍本逐末。

列举大量无关紧要的条文，"喧宾夺主"，降低了重要条文的分量，细枝末节的条文过多，不便记忆，当然会影响执行。

六戒违背常理。

过于苛严，大都难以做到，惩罚措施过火，职工动辄得咎，导致抗拒

心理。

七戒不切实际。

过于细密，实际执行中难以行通，或执行起来反而降低效率，而条文过宽，又起不到约束作用。

八戒形同虚设。

定而不用，对违规者不按规定处理，姑息纵容或在执行中因人而异，亲疏有别，会导致制度自行废除，成为一纸空文。

规章制度要与时俱进

制度的创建要根据企业的发展情况而定，所以当企业发展变化时，制度也不能一成不变。

一位年轻有为的炮兵军官上任伊始，到下属部队视察操练情况。他在几个部队发现了相同的情况：在操练中，总有一名士兵自始至终站在大炮的炮管下面，纹丝不动。军官不解，究其原因，回答：操练条例就是这样要求的。军官回去后反复查阅军事文献，终于发现，长期以来，炮兵的操练条例仍因循非机械化时代的规则。站在炮管下士兵的任务是负责拉住马的缰绳（在那个时代，大炮是由马车运载到前线的），便于在大炮发射后调整由于后坐力产生的距离偏差，减少再次瞄准所需要的时间。现在大炮的自动化和机械化程度很高，已经不再需要这样一个角色了，但操练条例没有及时地调整，因此出现了“不拉马的士兵”。军官的发现使他获得了国防部的嘉奖。

当一个组织所处的外部环境发生较大的变化，就会导致工作流程和方法随之而变，岗位设置与工作思路就应该跟上，否则“不拉马的士兵”就会层出不穷，从而使组织走向瘫痪。那么还有哪些情况需要改善制度呢？

1. 当企业目标、战略调整、改变之后，原有的行为规范中可能有些会不适合甚至妨碍战略的实施，对这部分制度要修改或更新。战略变化引起的管理制度的变化主要有两个方面：一方面，产品或服务的经营领域以及市场范围发生变化。不同的产品或服务的经营业务在生产方式、规模、工程技术等方面具有不同的经济技术特点，因而所采用的计划、组织、指挥、控制的管理方法也应不同。另一方面，不同的市场要求采取不同的市场营销组合，营销管理的方式方法也会有所不同。

2. 实现战略目标所采用的战略行动的变化引起一系列的管理变化。例如，某企业的经营目标是通过提供优质服务来获得差别优势，扩大销售。所使用的方法有：雇用更多的推销员，并为推销员提供更详细的市场信息；要求他们注意收集信息，为生产提供依据；生产部门则按顾客需求组织生产。为此，企业的信息管理系统要调整；生产计划、运输、供货方式等要调整；人员的评价、激励与培训制度也要有所调整。

3. 企业内外的技术进步及经济或社会的创新。新工艺、新技术有的为企业发展新产品、新服务提供手段，有的如大量流水生产方式、混合流水生产技术等则形成新的资源转换方式；电子计算机等则直接为管理提供更有效的手段。社会、经济方面的创新如分期付款也会使得营销、财务等管理制度发生变化。

4. 某方面的制度变化可能会带来管理制度体系的调整。因为企业管理制度作为一个有机联系的体系，彼此依存，相互影响与制约。

5. 影响企业经营观念和战略的其他因素也会通过观念、战略的调整而直接或间接地影响企业的管理制度。总之，企业管理制度要适应外部环境和内部条件的变化进行修订、补充和创新。

一套优质的规章制度必须与时俱进，必须适应时代的变化，才能发挥管好人的作用。因此，作为一个管理者，必须时刻注意本单位的规则，发现不切实际或不合情理的要及时纠正，不断改革，这一点很重要。可以说，一个好的规章制度，必然是不断发展不断改革着的。这样的规则是活的规则，只有活的规则才有意义。

制度好坏决定着结果

企业管理不仅要有制度，而且制度一定要好、要合理，因为很多情况下，制度的好坏对于组织的效率和生命力具有决定性，而且企业发展过程中出现的不少问题也是由制度造成的，即制度的好坏往往决定着结果好坏。

有七个人曾经住在一起，每天分一大桶粥。要命的是，粥每天都是不够的。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是每周下来，他们每个人只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。

后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他、贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。

然后，大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，但他们常常互相攻击，扯皮不止，粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不均，也只能认了。大家快快乐乐、和和气气，日子越过越好。

同样是七个人，不同的分配制度，就会有不同的风气。所以如果一个企业工作习气不好，往往可能是机制问题，机制不够合理、完善，没有严格的奖勤罚懒。如何制定这样一个最适宜的制度，是每个领导需要考虑的问题。

第二次世界大战中的一个真实故事也说明了这个问题。在战争中扮演了重要角色的美国空军，为了降落伞的安全性问题与降落伞制造商发生了一段纠纷。当时降落伞的安全性能不够，合格率较低。厂商采取了种种措施，使合格率提升到99.9%，但军方要求产品的合格率必须达到100%。

厂商认为这是天方夜谭，他们一再强调，任何产品也不可能达到100%合格，除非奇迹出现；99.9%的合格率已经相当优秀了，没有必要再改进。

99.9%的合格率乍看很不错，但对于军方来说，这就意味着每一千个伞兵中，会有一个人的降落伞不合格，他就可能因此在跳伞中送命。后来军方改变了检查产品质量的方法，决定从厂商上周交货的降落伞中随机挑出一个，让厂商负责人装备上身后，亲自从飞机上跳下。这个方法实施后，奇迹出现了：不合格率立刻变成了零。

原本认为不可能的事，制度一改，奇迹就发生了。关心自己的利益是人的本性，怎样让制度顺应这种本性，以此激发人的工作热情，是制度设计者需要深思的问题。

制度是贯彻执行力的保证

制度是根本，是准则，是约束的利器。其效力就在于执行。任何活动都是在一定的规则下进行的，由此可以说，良好的制度是执行的保证。

地处江苏泰州的春兰公司，在1990年以前还是个连年亏损的镇办企业，但到了1996年已成为我国最大的空调生产基地之一，其销售收入、实现利润、全员劳动生产率、人均创税等主要经济指标均居全国同行业之首，受到许多中央领导的表扬。面对春兰的崛起和迅猛发展，当时的人们不禁要问：春兰的成功靠什么？靠的就是“铁的条例、铁的纪律、铁的管理”。

其一，铁的条例。春兰公司的决策者认为，生产力在松松散散中耗费是许多企业的致命弱点，要建世界一流的企业、出世界一流的产品、创世界一流的效益，就必须从人的初级行为开始进行严格管理，以法治厂。为此，春兰公司先后制订了干部职工行为规范、劳动管理等18项管理规章制度，对职工在企业内外的行为规范做了详尽的规定。同时，公司成立了总监察室，有权对各类违纪行为予以处罚，并建立公司、部、科三级监察网络，实施违纪监督；还建立了三级逐层考核机制，考核结果记入本人档案。在春兰的许多条例中，以严称著。以迟到为例，迟到一分钟罚款50元，第一次迟到给以劝告处分，第二次迟到给予警告处分，三次以上给予开除处分。受一次劝告处分，年底评先进、晋级、分房都受到影响。铁的条例使春兰员工养成了遵守纪律的习惯，有些职工为了按时上班，不惜坐出租车赶时间。

其二，铁的纪律。在春兰公司，从总公司、中层干部到车间工人都有目标管理责任制，各司其职、各负其责。在规章制度面前人人平等，如有

违反，不管是谁，一律按章办事。例如按规定，春兰职工进人公司必须佩戴身份卡。一次，一位高级职员忘了带身份卡，被拒之门外，他只好回家取卡，只因迟到4分钟而受到劝告处分，并扣除了当月全部奖金，一年的所有评比资格全部取消。尽管春兰公司对罚一丝不苟，但绝大多数人心情舒畅，因为大家已形成了一个共识："对犯规者有情，就是对企业无情。"铁的纪律严出了效果，近年来全公司旷工为零、犯罪为零、偷拿公物为零、暗干私活为零。

其三，铁的管理。春兰的教育、劳动、技术、质量等数十项现代管理都是铁的，尤其是铁的质量管理。公司将质量意识渗透到全公司每个部门、每个人。每个上岗的一线工人都要经过严格的技术业务培训，考试合格后才可上岗操作。春兰公司的所有质量管理全部纳入了法制轨道，公司颁布了《技术管理条例》、《技术管理违纪处罚分类细则》等质量法规，一切违反技术操作规程、工艺流程要求的行为都要视情节轻重受到劝告、警告直到除名处分。同时，公司还加强产品质量的外延管理，派遣质量管理人员进驻协作厂家，现场监督配套零部件产品的质量。

可以说没有这"三铁"，就没有春兰20世纪90年代的成功。春兰的成功，为我国企业管理制度的运用提供了许多值得借鉴的经验。

企业制定一套齐全、完善、协调的管理制度，是确保企业搞顺、搞活的重要基础。倘若企业缺乏制度的管理，势必脆弱无力，也很难将执行力贯彻到实处。所以要保证执行力，绝对离不开制度作保证。

二、有“赏”也有“罚”

企业制度的主要内容与员工最为息息相关，它影响着员工的日常生产经营活动，比如其中的薪酬制度、绩效评估等，都关系到员工的切身利益，因此管理者在制定制度时，要平衡好企业和员工双方之间的利益，对员工有利于企业利益的行为要给予奖励，对不利于企业的行为要给予惩罚，这样有奖有罚，才能更大地调动员工的工作积极性，从而使个人和企业协同发展。

建立有效的薪酬制度

400多年前，英国经济学家格雷欣发现了一个有趣的现象，两种实际价值不同而名义价值相同的货币同时流通时，实际价值较高的货币，即“良币”必然退出流通——它们被收藏、熔化或被输出国外；实际价值较低的货币，即“劣币”则充斥市场。人们把这种现象称之为“格雷欣法则”，亦称之为“劣币驱逐良币规律”。

所有企业在薪酬或人力资源管理方面均可能发生与格雷欣所见类似情形，实际生活中的例子亦屡见不鲜。由于企业在薪酬管理方面没有充分体现“优质优价”原则，高素质员工的绝对量尤其是相对量下降——这一方面表现为对自己薪酬心怀不满的高素质员工另谋高就；另一方面亦表现为企业外高素质人力资源对企业吸纳诉求消极回应，这一般会导致企业低素质员工绝对量尤其是相对量上升———定数量高素质员工留下的工作岗位需有更多低素质员工填补时尤其是这样。这还只是薪酬管理“格雷欣法则”刚启动时的情形。

我们当然不能将所有高素质员工的流失都归结为“格雷欣法则”惹的祸。有时，高素质员工流失是由于用非所学；有时则由于个人的价值取向与企业主流文化存在难以弥合的差异等等。但确有相当一部分高素质员工的流失，是由于薪酬或人力资源管理“格雷欣法则”的作用。

在薪酬上，一方面人力资源本身千差万别；另一方面薪酬更为丰富多彩。因而，企业在员工的薪酬管理方面的“格雷欣法则”有诸多具体表现：

1. 在同一企业，由于旧人事与薪酬制度惯性等，一些低素质员工的薪酬等于甚至超出高素质员工，从而导致低素质员工对高素质员工的“驱

逐”。

2. 在同一企业，由于旧的人事与薪酬制度惯性等，虽然高素质员工的薪酬超出了低素质员工，但与员工对企业的相对价值不成比例。现阶段，这是低素质员工对高素质员工“驱逐”的一般情形。

面对以上两种情况，企业要想遏制“格雷欣法则”需要做到：

1. 须有新的薪酬观。对所有企业来说，均须将员工薪酬的提升看作是员工素质提高、企业兴旺发达的重要标志。这是因为，如果处理得当，薪酬提升可以启动员工素质提升与企业效益提高的良性循环。

2. 将薪酬调查作为企业薪酬管理的不可忽视的环节。尤其注重对企业核心员工的薪酬调查。不仅要了解竞争性企业核心员工的薪酬水平，对其他行业核心员工的薪酬水平亦应有较为广泛的了解。

3. 判定员工薪酬水平高于或是低于市场观念。将市场薪酬水平作为员工薪酬水平判定的参照数。

4. 为员工提供有竞争力的薪酬，使他们一进企业便珍惜这份工作，竭尽全力，把自己的本领都使出来。支付最高工资的企业最能吸引并且留住人才，尤其是那些出类拔萃的员工。这对于行业内的领先企业，尤其必要。

5. 重视内在报酬。除了工资、福利、津贴和晋升机会等外在报酬外，还有基于工作任务本身的内在报酬，如对工作的胜任感、成就感、责任感、受重视、有影响力、个人成长和富有价值的贡献等。内在报酬和员工的工作满意度密切相关，对那些知识型员工来说，尤其如此。因此，企业组织可以通过工作制度、员工影响力、人力资源流动政策来执行内在报酬，让员工从工作本身得到最大的满足。

6. 收入和技能挂钩。建立个人技能评估制度，以雇员的能力为基础确定其薪酬，工资标准由技能最低到最高划分出不同等级。这种评估制度的最大好处在于，员工会因此较多地关注自身的发展。

人力资源素质是决定企业核心竞争力的关键性因素，企业如能建立一套合理灵活的薪酬体系，那么必能挽留人才、吸引人才，从而使企业发展壮大。

建立有效的绩效评估制度

对管理者而言，对员工进行绩效评估的结果可以作为确定员工薪酬的基础，而且可以作为晋升、调任和解雇的依据。

绩效评估还可以为管理者提供一个审视人才工作行为的机会，可以促使大家摒弃那些低效率行为，帮助人才正视自己以往的工作，找出自己工作中存在的问题。绩效评估同样可以暴露人才存在的优点和缺点，据此可以制定一个切合人才实际的个人职业发展规则。

对人才而言，他们最关注的是绩效评估是否客观公正，因为这直接与薪酬、福利、晋升和能否受到别人尊重密切相关。如果人才认为对他的评价结果不公正，就会陷人不安的情绪，深受挫折，进而抱怨，甚至与领导发生冲突。如果这时还不能与之进行及时深入的沟通，他就会愤而离职。

摩托罗拉绩效评估的业绩报告表是参照美国国家质量标准制定的。各下属部门按照这个质量标准，针对具体业务制定自己的工作目标，也作为以后评估的依据。员工的工作目标一个是战略导向目标，包括长远的发展战略和优先考虑的目标；一个是业绩目标，包括员工在财政分析、客户关系、人际关系和合作伙伴之间的一些行为，如员工的管理能力、战略计划、客户关注程序、信息搜集与分析能力、个人培训与发展情况等。摩托罗拉公司一般每3个月就考核检查一次员工工作目标的达成情况。在评估时，人力资源部门会广泛听取意见，包括上司、下属及跨部门同事，尤其是该员工的关键伙伴的意见，进行360度全方位评估，以确保评估的客观公正，避免员工出现不满。

当然评估中也会出现误区。如某名员工业绩一般，但上司比较信任，评估结果很好；另一名员工业绩很好，但加人该团队较晚，上司可能并不

信任，评估结果一般。对此，摩托罗拉人力资源部门会对评估结果的前25位与后25位投入更多的关注。如果此人有能力，而其上司不重视，人力资源部门通常会帮他调换工作。如果员工对绩效评估有不公平的感觉，可以拒绝在评估结果上签字。其上司会及时向他了解情况，进行沟通，解决可能存在的一些问题。摩托罗拉公司在年底会根据业绩报告表，确定员工个人薪酬的涨幅。对表现较突出的员工，公司会提供培训发展和晋升机会。

摩托罗拉公司的员工薪酬及晋升虽然与绩效评估是挂钩的，但评估员工却绝不仅仅是为此目的。摩托罗拉公司认为评估员工绩效的目的是：使个人、团队目标和公司的目标密切结合；提高管理层与人才的沟通与对话质量；增强管理层、工作团队和个人在持续发展方面的共同责任；在工作要求和个人能力、兴趣及工作重点之间发展最佳的契合点。

领导班子建立起一种有效的绩效评估至关重要。以绩效为基础安排薪酬、福利、晋升、解雇等，直接关系到人才的去留。绩效评估结果，代表领导班子向每一个人表明管理层真正需要、重视、鼓励的是什么，表明管理层对某个人的工作怎样看待，因此必须确保评估公正客观。

考评要把握好尺度

考评是管理者常用的管理手段，但是，我们考察不同单位的考评情况会发现，类似的考评对象，同样的考评内容和考评形式，有的单位会形成大家努力工作、有序竞争、争取最佳的考评结论的局面，而也有一些单位却是另一番景象：或者对考评过程与结果默不关心，或者弄虚作假、欺骗上级，工作业绩则依然不见提升。造成这种差别的一个主要问题在于对于考评原则的把握尺度上。故而，在对员工进行考评的时候，应确立以下的原则：

1. 明确化、公开化的原则

企业的考评标准、考评程序和考评责任都应当有明确的规定，而且在考评中严格遵守这些规定，同时这些规定应该对员工公开，这样才能令员工对考评产生信任感并接受考评的结果。

2. 客观考评的原则

考评应该在遵守上述规定的同时，以客观事实为考评的准则，避免加入主观性和感情倾向。

3. 单头考评原则

对员工的考评，都应由被考评者的直接上级进行，因为直接上级最了解被考评人的实际工作表现，更高层的领导不应随便对考评的评语进行修改（除非确实有修正的必要）。

4. 反馈的原则

考评的结果一定要反馈给被考评者，否则就不能达到考评的主要目的，应向被考评者进行解释并提出指导。

5. 差别的原则

考评的等级之间应有明显的差别界限，针对不同考评结果的员工在工

资、使用、晋升等方面应体现其差别，使考评带有激励性。

业绩考评是管理的一支导向标，更是管理者实施有效管理的一根指挥棒。但是，如果对考评原则把握失度：该紧不紧、该松不松，就会失去它对于员工的管理作用，这根指挥棒也就成了一根没有任何意义的大头棒子。

信赏必罚是一种重要的统御权谋

古人用兵，先明功罪赏罚。一个“先”字，道明了赏罚的重大意义。《孙子兵法》中开篇就在“五事”“七计”中提出“赏罚孰明”的问题，可见孙武对此问题的高度重视。《韩非子·外储说右上》中记载，晋文公问狐偃说，他给士卒和百姓很多好处，如缓刑罚、补不足等，不知能不能使军队勇于作战。狐偃明确地说：“不足为战。”晋文公又问：“然则何如足以战民乎？”狐偃回答说：“信赏必罚，其足以战。”即该赏者一定赏，该罚者一定罚。后来，晋文公依狐偃之言，执法严明，在战场上取得了一个又一个的胜利。“信赏必罚”就出自此处。

信赏必罚，是古今管人者极端重视的一种重要的统御权谋。“若法令不行，赏罚不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万何益于用？”（《吴子兵法·治兵第三》）吴子把“信赏必罚”看作对敌作战、欲求制胜首要条件之一，“进有重赏，退有重刑，行之以信。军能达此，胜之主也。”（《吴子兵法·治兵第三》）《三略·上略》中说：“将无还令，赏罚必信。如天如地，乃可御人。”《六韬·文韬·赏罚》云：“凡用赏者贵信，用罚者贵必。”“当赏不赏，是为沮善；当罚不罚，是为养奸。”就是说，该赏的坚决赏，该罚的必须罚。既已制定并公布了军法军令，该执行的就必须贯彻执行，决不能法而不信，令而不行。如果有一次不严行赏罚，失信于全军，则一切军法军令都难于继续执行。诸葛亮第一次出兵祁山失败后，不仅挥泪斩了失街亭的马谡，重赏有功的王平，而且还引咎自责，上疏刘禅请自贬三等。这是“信赏必罚”的典型例证，也是蜀军战斗力的重要源泉。正如《三国志》中所说，诸葛亮对“尽忠益时者，虽仇必赏；犯法怠慢者，虽亲必罚……终于邦域之内，咸畏而受之，刑政虽峻而无怨者，以其用心平而劝戒明也。”（《三国志·蜀志》卷5第21页）所以，诸葛亮死

后，连受过他惩治的人也悲痛涕零。

“信赏必罚”作为一种统御权谋，应有一定的“度”。“刑多而赏少则无刑，赏多而刑少则无赏。刑过则无善，赏过则多奸。”（《神机制敌太白阴经》卷二）掌握好赏罚的标准，才能运用好赏罚两种手段治军、治国。

赏和罚这两个手段是相辅相成的。二者不但要分明，还要行之及时。《司马法·天子之义第二》云：“赏不逾时，欲民速得为善之利也；罚不迁列，欲民速睹为不善之害也。”孙膑甚至要求：“赏不逾日，罚不还面。”这似乎太绝对，但赏罚的目的是鞭策警示他人，时过境迁就失去了作用。

一个组织有铁的纪律，才能令行禁止，有战斗力。所谓“兵当先严纪律，设谋制胜在后”，就是这个意思。在我国历史上，宋代的岳家军、明代的戚家军，都是由于赏罚严明，才不畏强敌，勇敢善战的。戚继光从自己的治军经验中提出，赏罚要合乎情理。情理者，众人之心声也。就是说，要奖励的人必须是群众所喜爱、佩服的，要惩罚的人也必须是群众所痛恨、厌恶的；善恶分清，功过分清，才能赏罚严明；或赏或罚，都需要先把道理讲清，使大家知道受赏受罚的原因，就会使众人真正受到教育而不会产生怨恨之心。

纪律应该是无私的。罚不避亲，刑不畏贵，法才有权威性，令才有号召力。在我国战争史上，流传着许多执法严明的佳话，孙武演兵斩美姬，司马穰苴辕门立表斩庄贾，周亚夫细柳行军令，曹操割发自刑，孔明挥泪斩马谡等等，都是值得后人学习的。

做管理工作，可以说，很大程度上就是做人的工作。一个单位，一个部门，大家的积极性调动起来了，工作就容易达到好的效果。目前，在人的思想觉悟程度参差不齐的情况下，施赏罚是调动人的积极性的重要手段之一。要使赏罚发挥应有的作用和效果，必须像古人那样，不但做到赏罚分明、适度、有信，而且要做到赏罚及时，以取信于下属。对下属的赏罚及时兑现，不但使受赏者及时得到鼓舞，受罚者得到惩戒，而且可以在本单位、本部门弘扬正气，刹住邪气，形成团结向上的良好氛围。

信赏必罚不仅是一种重要的统御权谋，也是管理领域中最基本的原则。不能做到这一点，就没有资格管人，更别说成为一个高明的管人者了。

量身订做一套合适的奖惩制度

制度是组织成员行为能够全体一致的前提，也是奖惩真正地做到分明的基础。实际上，任何组织都一样。要使组织成员能够具有统一的行为，管理者首先需要做的工作就是“建章立制”、确定游戏规则的工作。所以，一个明智清醒的管理者，在组织建设上都把很大精力放到规则的制定上。

现在市场上流行的很多建立奖惩制度的理论，就如同大街上的衣服一样大都是“工业化”的产物。从商场买来的衣服没有特别合身的，只有差不多的。然而我们在制定奖惩制度时不能差不多就行，而应该像订做衣服一样要根据公司的实际情况逐步建立适合自身的一套制度。

由于奖惩制度设计涉及多种因素，如生产力，科学技术发展程度，企业“产出”（即产品、服务）的生产技术特点及数量，企业的服务对象（顾客）的特点和数量，使设计本身具有很大的难度。不同的设计原则及用意会产生不同的制度，而不同的组织制度具有不同的影响作用，并适用于不同情况，所以管理者在设计企业的奖惩制度时，应从适合自己情况系统考虑，切忌未加考虑就随意引用他人的方式。

那么，管理者应当如何设计自己公司的奖惩制度呢？正如上文所言，“工业化”的制度不一定适合所有的组织，我们只能为你提供如下几条可以遵循的基本原则，只要遵循这些原则，制定一套适合自己组织的奖惩制度并不是很难的事。

1. 制度不是孤立的

任何奖惩机制都不是孤立存在的，它存在于企业文化这个大范畴之内。任何企业，在设计机制之前，都应该事先明白企业文化的系统结构，

然后再分部分、分层次地来完成具体事物的有关制度，做完这些之后进行试验、试运行，经过一定时间的磨合和执行，在奖惩的力度、尺度等各方面互不矛盾，再正式颁布实施。

2. 制度高于一切

一方面，制度的颁布者和批准者必须是被授权的人，或者说他必须有权发布规章制度。有些管理者常常随口说出一些规定和制度，这样做既不严密，也不科学，而且极大地破坏了奖惩机制的权威性。另一方面，一旦制度正式颁布，那就应该坚定地执行下去。如果对违反者采取不理会、不惩罚的态度，那就是对制度的藐视和破坏。如果有章不循或者执行不严，那制度只能算是一纸空文。

3. 执行制度要公平

制度都具有“无例外原则”。有员工违反而不受惩罚，是对其他成员的不平等和不公正，也显示出制度本身的苍白无力和虚伪性。在规章制度面前人人平等。管理者对制度必须带头遵守。尤其涉及亲朋好友时，更需要管理者坚定地维护制度的公平性。

4. 制度的可行性

任何条文都必须是可以执行的，不能执行的条文和规定必须立即废止。因为它在实际情况中不能执行会破坏制度的权威性。另一方面，制度应该使每位员工在执行过程中体会到一种力度，即都要付出努力。

5. 制度应该具体

一个规章制度如果过于抽象、笼统，缺少具体的条文和实施细则，那么它将难以执行。一些企业的制度无法落实的教训之一，正是因为许多制度是包罗万象的抽象性规定，尽管内容丰富，覆盖面广，精神主旨正确，但一接触许多具体问题时，则难以对号入座。例如，有的企业管理部门规定上班时间“要严肃”，这就过于抽象，不容易具体实施。现实基层工作是具体的，需要有一些具体的条例和实施细则。例如，规定“几不准”问题，只原则上规定不准做什么是远远不够的，这种制度即使有人违背了，也不能及时严肃追究。因此，必须明确规定由谁来监督执行，违反了制度由谁去惩处，以及处理的具体程序。

6. 制度的弹性原则

规章制度都应有一定的精确度，在精确度允许的范围之内称之为弹性。因为不存在任何一种规定可以精确地限定每一种事物，所以，规章制度的弹性原则是必要的。但是，这种弹性又必须是有限的，是积极的。制度的弹性不能过大，要明确制度上量的尺度和质的依据，使之容易具体操作，避免执行时的走样和变形，避免执行过程中的随意性。但制度的弹性也不能过小，那样会造成制度的过于死板和苛刻。我们把握好这一原则，不是留一手，而是多准备一手，是为了增加解决问题的可能性。

奖惩制度设计得好坏，是关系到你能否有效管理下属的重要前提。只有让奖惩“有法可依，有法必依”，才能成为刺激下属工作热情的法宝。不要可惜你精心设计制度的时间，要知道，一套完美的奖惩制度所带来的，要远远高于你用这段时间做其他事的收益。

“递进式”处罚留下自省空间

对下属处罚的目的无非就是为了让他痛改前非，认真工作，知道“苦海无边，回头是岸”的道理，而不是将他一棒子打死。因此，在处罚下属时，要留一片让他们改过自新的空间。然而，成绩可以一取再取，错误却不能一犯再犯，否则影响到的将是整个企业的士气。如何将以上两点有机地结合在一起呢？“递进式”处罚是一个不错的选择。

假设一位下属在他开始工作的第一个月就迟到多次，你找他谈话后，他连续几个月都按时上班，但是上周又迟到了，今早也迟到了，并且没有恰当的理由。此时，你与他关于迟到一事的非正式谈话的效果，已经逐步递减为零。所以，现在你就应该对他使用递进式处罚。

1. **口头警告**

你把这名下属叫到一边并提醒他，你与他以前谈过迟到的事。因为他连续上班迟到，你必须提醒他注意，公司是不能容许这种行为的。告诉他，如果他还继续迟到你将对他采取什么行动。

2. **面对面批评教育**

如果一位下属在受到口头警告之后又重犯错误，下一步就是批评教育。口头警告达成的解决问题方法通常是口头的，面对面的批评教育所达成的解决问题方法应该形成书面形式，这不仅可以提醒你与下属双方记着所达成的共识，它本身也能起到文件的作用。面对面的批评教育通常应该经过精心准备，并应达成共识，以取得解决问题的方法。

3. **书面警告**

递进式处罚的下一步就是对犯错误的下属进行书面警告——记载下属所犯错误的一封信或表格，它们被放入下属的个人档案。书面警告通常比

前两步更为严肃，人一般都不愿意在个人档案中留有污点，即使是书面警告，对他们也有威慑作用。

4. 察看处罚

到目前为止，你为了改善下属的工作业绩和行为表现所做的一切努力都是积极的，并且你还提供了相应的措施，如果仍然没有效果，下一步则应当是对这名下属进行察看处罚，你应设定一个解决这个问题的最后期限。

你现在所做的是给你的当事人一个改正错误的机会，在你对他（或她）进行某种形式的处罚之前，他（或她）应该改正自己的错误。大多数人都认为察看是很严重的处罚，因为他们知道你把它是当回事的。

企业对察看处罚的做法各有不同，工会的合同、企业规章制定手册和一些不成文的习惯做法左右了这一行为的实施。通常察看处罚通知是以书面形式的通知单，由部门领导或更高一级领导签名并通知下属本人，下属持有一份通知，部门领导应持有一份通知，人事部门也保留一份存档。

当下属再次违反了企业的规章制度，你就应进行处罚的下一步，通常为停职。

5. 停职：第一步实质性处罚

除了解雇，最严厉的处罚下属的方法是不付工资的停职。

发布停职通知的机制与察看处罚类似，因为停职是很严重的处罚，工会合同通常要求企业在做出这种处罚决定以前应与工会代表协商。大多数企业没有工会组织，这样在做出停职的处罚时，需要部门领导的上级与人事部门双方认可，应该制定详细说明停职原因的有关文件，文件应该说明停职的期限并由有关经理签名，还应通知受处罚下属本人。

如果一名下属受到停职处罚后被恢复工作，而后又继续犯错误，你对他（或她）实施的下一步处罚可能是更长时间的停职，甚至解雇。

6. 解雇：最后一步处罚

递进式处罚的主要目的是给犯错误的下属改正错误的机会，它的步骤一步比一步严厉，就是要督促下属改善不良行为，提高业绩，以免被解雇。但是，如果下属始终不能达到要求，那么就只好解雇了。

递进式处罚不仅给了你的下属以改过的机会，而且能让他深刻地认识到自己的行为所带来的严重后果。使用这种手段，你可以让下属知道你已经仁至义尽了，相信他们接受处罚后能够洗心革面。当你遇到那种真正顽冥不化的死硬派，在给了他足够的改正机会之后，再将他予以解雇，别人也就无话可说了。

建立"热炉"一般的惩处法则

只要触摸热炉就会被烧伤，这就是管理界中著名的惩处法则——"热炉规则"，是因触摸热炉与实行训导之间有许多相似之处而得名。在下属犯错时，它提供了很好的处理模式。

每个人都会犯错，而对错误的改正以及每个人的进步和成长，都离不开别人的劝诫。热炉规则能指导管理者有效地训导员工，这二者相似之处在于：首先，当你触摸热炉时，你得到即时的反应，瞬间感受到灼痛，使大脑逐渐养成一种习惯。其次，你得到了充分的警告，构成警示，使你知道一旦接触热炉会发生什么问题。第三，其结果具有一致性。每一次接触热炉，都会得到同样的结果——被烫伤。同样，你也会为自己的错误付出惨重的代价。最后，其结果不针对某个具体人。无论你是谁，只要接触热炉，都会被烫伤。这说明制度面前人人平等。"热炉"法则在运用中有很多的引申，企业的惩处机制，是很受管理界关注的。

某企业，一位女员工由于本人的疏忽，给公司造成了损失。按规定应该惩罚，但管理人员战战兢兢，不敢决断，因为那位女员工是经理的妻子。在中国文化中，人情重于原则，主管人员觉得实在难以拿经理妻子"开刀"。但如果不处罚，别的员工会不服，他们会觉得这种铁面无私的规章是摆门面的，如果真的实施起来，会得罪人的。在人情与原则的冲突中，主管把情况汇报给经理，没想到经理对他汇报这件事感到很惊讶："这么简单的一件事，你直接按规章办不就可以了吗？不用请示我了。"主管如释重负地走出了经理办公室。

火炉是不讲情面的，谁碰它，就烫谁，一视同仁，对谁都一样，对谁都不讲私人感情，所以它能真正做到对事不对人。当然，人毕竟不是火



炉，不可能在感情上和所有人都等距离。不过，作为管理者，要公正，就必须做到根据规章制度而不是根据个人感情、个人意识和人情关系来行使手中的奖罚大权。

由此，通过热炉效应带来的启示，我们可以提炼出训导下属的三点核心原则：

1. **事先警告**

作为管理者，在进行正式的训导活动之前有义务事先给予警告。也就是说，必须首先让下属了解到组织的规章制度并接受组织的行为准则。如果下属明确了哪些行为会招致惩罚，并且知道会有什么样的惩罚时，他们才可能认为训导是公正的。

2. **行使权力的一致性**

公平地对待下属，要求训导活动具有一致性。

3. **对事不对人**

热炉规则的最后一项是应使训导不针对个人。处罚应该与特定的过错相联系，而不应与违犯者的人格特征联系在一起。

当然，如果管理者训导下属，要确保这种错误是因为下属自己的原因；如果是不可抗拒的因素，领导的训斥反而会起反作用。因此，训导要针对下属可以改善的行为。比如，如果一个下属忘了上闹钟，所以迟到了，你就可以批评他；但迟到的原因若是因为上班坐的地铁突然停电，他在地下被困了半个小时，这时批评他反而会让他认为公司没有“人情味”。因此面对这种情况时，领导“大度”一点反而更好，这也是符合人本化管理的。

建立一个高效的激励系统

在管理者的日常管理中，普通员工占大多数，他们同管理者一样肩负着重任。如果没有他们的辛勤工作，企业就不可能兴旺发展。调动他们的工作积极性可以说是管理工作的重中之重。

然而，在这些员工与管理者之间却存在着很深的隔阂。员工认为自己的工作吃力不讨好、单调乏味、毫无前途，自己又何必卖力干呢。而在上级眼里，这些员工的技能低、流失率高、职业道德差，所以根本不值得花精力培养他们。

在企业中，普通员工中普遍存在的消极行为共有七个类型：

1. 未能达到最低的工作要求；
2. 对别人和自己缺乏尊重；
3. 不能界定自己的职责；
4. 合作精神差；
5. 沟通水平低；
6. 行为情绪化；
7. 对工作的承诺较低。

许多管理者和培训师最经常提到的一句话是“他们缺乏职业道德”。但是实际上并非如此，大多数普通员工非常渴望在工作中有所建树，并且希望其工作表现能有助于个人发展。虽然大家都表示希望通过工作来改善生活和发展事业，但受访人群却认为，就现有的工作而言，即便做得再好也是徒劳无益。

是什么原因使这些普通员工放弃自己的目标、工作表现较差甚至不达标呢？调查结果显示，原因大致有以下七种：

1. 同事偷懒不出力；

2. 上司压制；

3. 不敢胜过同事；

4. 员工流失率高；

5. 同事间缺乏相互尊重；

6. 缺乏上司的赏识；

7. 缺乏自我控制。

那么，管理者怎样才能将员工内心的想法转换为工作动力呢？强化工作动机就可以诱发员工的工作热情与努力，改善工作绩效。这里要强调的是管理者所做的一切努力只是一个诱发的过程，能真正激励员工的还是他们自己。

要冲破员工们内心深处这道反锁的门，你就必须要好好地谋划一番，为激励建立一个高效的系统。

1. 有效性的标志

一个有效激励系统至少要符合下列原则：

（1）简明。激励系统的规则必须简明扼要，且容易被解释、理解和把握。

（2）具体。仅仅说“多一点”或者说“别出事故”是根本不够的，员工们需要准确地知道到底希望他们做什么。

（3）可以实现。每一个员工都应该有一个合理的机会去赢得某些他们希望得到的东西。

（4）可估量。可估量的目标是制定激励计划的基础，如果具体的成就不能与所花费用联系起来，计划资金就会白白浪费。

2. 步骤与要旨

一个高效激励系统的建立，会为管理人员省下大量的时间。你再也用不着为员工低效率的工作而担心，也用不着费神向他们解释何谓“主人翁”。因为每个人心中都有一面明镜，成绩是铁的事实，耕耘必有收获。一个有效的激励系统的建立过程大致分为如下步骤：

（1）制定高的工作绩效标准。平庸的人所定的标准是很难产生卓越的

成就的，低标准往往会滋生出“自我满足”的不良倾向，高标准也并不意味着高不可攀，主要是要让所有的员工明白目前的工作不是最优秀的，没有什么了不起。

（2）建立准确、可行的工作绩效评价系统。工作绩效的评价，必须着重于工作规范与工作成果的评价标准。标准的制定一定要符合实际，依据工作目标，对员工进行审核。同时这种标准一定是针对团队而非特定为某个人订立的。当工作策略有变更时，注意要重新检查、核对绩效评价标准，而且，只要有必要，就必须一一再作检查、核对。

（3）训练对工作绩效的评价技巧以及与各级管理者上情下达的沟通艺术。绩效评价的效果是如何直接与员工的薪金、报酬挂钩的，这是个非常敏感的问题，所以你必须要注意这里的艺术与技巧。管理者的行为举止的最终目标在于激励，而非激怒，所以绩效评价也应该是往积极的方向努力。对于优秀的工作绩效，除了对员工进行赞美、褒奖之外，更关键的是让他明白组织对他的重视与珍惜，从而使他产生一种神圣的使命感。对于低的工作绩效，必须给予批评，但必须是善意的、建设性的，是就工作而言，而非人身攻击。

（4）制定一个范围较宽的提高工作绩效的指标，这会使激励系统更具有可行性。这些指标将会使所有的人立刻意识到存在的不足与改进的方向，学会自我绩效的管理。

（5）将奖励与工作绩效紧密相联，这里的要点是紧密，管理者要使员工们深切体会到两者关系的密切。对员工绩效的评价最终都应在奖励上找到对应的坐标，哪怕奖励是微不足道的，也要“始终不渝”地进行。因为这样做，会使员工们认识到确实有什么东西值得自己去努力一番。

管理者可以根据需要，按步骤建立起符合本企业的高效的激励系统。

金钱激励与精神激励相结合

高薪是激励员工的有效手段，但显然，仅仅是高薪不能解决一切问题，只有虚实相间，才能把虚和实的效用都发挥到最大。

在现实当中，管理者通过提高薪水来打消员工的不满或者期望给予激励的做法屡见不鲜。那么，在所有能够对员工产生激励的因素里，薪酬究竟处在怎样的位置？

不妨先来看一看金钱激励的几个特点：

1．边际效果递减

边际效果递减是指：假设用同等数量的金钱不断对同一个人进行激励，那么它产生的效果会越来越小。反过来说，要得到同样的满足感，需要的金钱一次比一次多。看一个小例子：

月薪是1000元时，给你加薪500元，你的感觉是：超乎想象、受宠若惊、绝对满意。

月薪是2000元时，给你加薪500元，你的感觉是：超出预期、美滋滋的、比较满意。

月薪是3000元时，给你加薪500元，你的感觉是：我应得的、顺理成章、没有满意也不会不满。

月薪是5000元时，给你加薪500元，你的感觉是：少了点，我就这么不值钱吗？可能不会发牢骚，但肯定不会很满意。

月薪是8000元时，给你加薪500元，你的感觉是：长一次才长500元，开我玩笑吗！?

不难看出，当一个人月薪8000元的时候，500元的加薪已经没什么效果可言了。相反的，这时要想产生月薪1000元时500元的加薪带来的满足感，你可能要付出3000元、5000元甚至更多的薪水。

2. 短时性

金钱激励（特别是小额激励）带来的效果通常难以持久，你很少看到有人在加薪半年后还像上紧的发条一样充满能量。别说半年，效果能持续两个月就很难能可贵了。加薪带来的激励总是在短时间内奏效，然后随着时间的推移趋于平淡，直到下一次加薪的来临，从这个角度来讲，金钱激励只能治标，难以治本。

3. 不经济性

这主要表现在两个方面：一方面，大幅度的金钱激励虽然可以获得所期待的激励效果，但如果付出的代价太大，以至于超过了激励所带来的回报，从企业的角度讲这种做法是不经济的。另一方面，由于工资刚性，薪水的提高很容易，但下降却很困难，如果给下属加薪后你发现没有达到预期效果转而给下属降薪，那会给下属的热情和士气带来极大的打击，相应的，下属的绩效也会跟着大受影响。所以，总体来说金钱激励的做法是不经济的。

4. 陷入恶性循环

通过上面的三点不难理解，如果仅有金钱激励一种手段，那么每一次的加薪都无法在长时间内取得预期的效果，并且会迫使下一次加薪更快来临，如此往复循环，整个企业的业绩难有质的改善，人工成本却越来越高，直到有一天入不敷出。所以，单纯的金钱激励是一种“自杀性”的恶性循环，是一条无休止的无间之路。

其实，赫茨伯格的双因素理论已经阐明了这一点。他认为：每个人都会在自己的工作中寻求满足自己特定的基本需要，从而不会引起自己的不满。这些基本需要被称为保健因素，包括工作条件、安全、薪酬、福利等等，缺少这些因素会引发对工作的不满，但它们的存在并不具备真正的激励的作用；真正的激励因素包括成就、对成就的认可、工作本身、责任和晋升，这些才是真正驱动员工获得成功的动力所在，也是管理者应该追求的。

当你的大部分员工在享受你的激励而非无动于衷的时候，你就可以拿出更充足的资金使自己员工的薪酬待遇具有竞争力。如此一来，激励因素又巩固了保健因素，与金钱激励相比，“自杀”变成了“自救”，恶性循环变成了良性循环，这才是成功的管理之道。

多一点奖赏，少一些惩罚

虽然我们强调赏罚分明，但这并不是说赏和罚必须一样多。毕竟，奖赏和惩罚自身并非目的。受奖赏者，励其用命之忠，使之感恩戴德，更加效力于己；受惩罚者，责其背义之行，用以警示部下深思。

奖赏是正面的激励手段，即对某种行为给予肯定，使之得到巩固和保持。而惩罚则属于反面激励，即对某种行为给予否定，使之逐渐减退。这一正一反都是管人不可或缺的重要手段。

管理者在运用奖赏与惩罚手段时，必须掌握两者不同的特点。一般说来，正面强化立足于正向引导，使人自觉地去行动，优越性更多些，应该多用。而反面强化，由于是通过威胁恐吓方式进行的，容易造成对立情绪，故要慎用，将其作为一种补充手段。

因为，对员工进行处罚时，他们首先想到的不是对其表现的反省，而是对自身利益受损的恐惧和戒备。企业靠组织目标与个体目标的趋同一致来吸引员工，更多情况下，需要一个积极的氛围来促使人们协作，实现目标。在这个过程中，以正面激励（奖励、表扬等）回应理想的绩效表现的效果，远胜于以负面激励（批评、处罚）来回应不理想的绩效表现。

心理学的测试结果表明，任何人只要头脑正常，都不想看到自己的工作一团糟。但为什么许多员工在刚进入公司时都表现得非常积极，工作十分卖力，一段时间过后就会消极，散漫，拖拖拉拉呢？最主要的原因是我们在管理过程中对“人性”的把握还不到位。做管理就是研究人，即对“人性”的分析、了解、引导、奖赏等，最终达到有效管理的目的。

每一位员工，他们的成长环境、年龄、文化程度、宗教信仰、气质及性格类型都不同，导致想法及做事方法都会具有一定差异。所以作为管理

者，不能对工作不积极的员工一罚了事，而要不断地观察和沟通，了解、认知自己的员工，对症下药，只有知道员工心里所想的，才能知道用什么样的方式来刺激他们努力工作。

人所有行动力的根源都可以归结为一点，即追求快乐与逃离痛苦。员工不努力工作，往往是因为你还没有让他们更直接地感受到努力工作会有什么快乐，他们不知道为何而努力工作。而且也许你目前给他们造成的印象恰恰是——努力工作没什么快乐，至少不够多。因此在管理过程中，经常采用“多一点奖赏，少一些惩罚”的原则，从而让员工在工作过程中产生一定的“快乐”，提升员工的积极性。

因此，管理者在管理员工的实践中，对于正面和反面的驭人要有主有辅，有重有轻，不可同等对待，平分秋色。一般来说，正面激励的次数宜多，反面激励的次数宜少；正面激励的气氛宜浓，反面激励的气氛宜淡；正面激励的场合宜大，反面激励的场合宜小；正面激励宜公开进行，反面激励宜个别进行；在制定奖励和惩罚条例时，要考虑到人们的期望值和承受力。

以正面激励为主、以反面激励为辅的激励策略，可以延续组织目标与个体目标的方向一致性，为企业绩效管理工程的推行，为实现组织的发展目标提供强大的支持。

当然，这并不是说，在管人时只正面激励不反面激励。根据强化原理，对需要改进工作的下属，进行适当的“鞭策”还是非常有必要的。但鞭策应注意适度，只要认为他仍有通过改进达到要求的可能，适度的轻责，可以减低或避免因重罚而带来的负面影响。

给员工一些意想不到的奖励

数学中有等差数列如：2，7，12，17，( )，括号里的数字，多数人一眼就能看出应是22，这种事物的内在必然性联系规律并不会给人多少刺激和新奇感。这正如奖励，事先约定的丰厚奖励虽然可以让员工努力去争取，但在目标日益临近的时候，可能会让员工失去激情。视奖励为应得的心态不会让人对某项奖励终生难忘。而没有规则可循的奖金却能让人喜出望外，它可以用来酬谢员工特别的成就或特殊的努力，也可以在一些重要的节日或重要的活动中调动气氛。期待意外奖励的心情和得到意外收获的感受都会让员工铭刻心灵。

给员工意外的奖励会使管人的效果锦上添花。得到一份意想不到的奖励，会使员工格外地兴奋，因为他们感到自己得到了领导的重视，这种非同寻常的重视会给他留下刻骨铭心的回忆，使他终生难忘。以这种方法激励员工，屡试不爽。

玫琳·凯化妆品公司的创始人玫琳·凯喜欢采取给当事人一个意外惊喜的办法奖励员工。不少推销指导员都因此受惠。其中一位推销指导员获得的一份大理石纪念品上刻有这样一段文字："你们愿意别人怎样对待自己，你们也应该怎样去对待别人。"

密歇根州公司的一位员工在度假回来后，惊喜地发现了公司给他的奖励——装修一新的厨房。

上述一些企业，都通过给优秀员工一份意想不到的奖励，激发员工的工作热情、创造性和革新精神，因而大大提高了工作的绩效。对于那些为企业做出突出贡献的人，给予一定的特殊奖励，这样既可以使荣誉获得者经常以这种荣誉鞭策自己，又可以为其他人树立学习的榜样和奋斗的目

标，因而具有很强的感召力和影响力，使企业具有凝聚力、向心力。

从天而降的奖赏可以有各种形式——荣誉证书、奖金、假期、培训、小礼品。奖赏的内容和时机同样重要，员工情绪低落的时候，加班，节假日，项目取得了突发进展，员工的重要纪念日（如员工进入公司10周年纪念，员工的生日等），公司的成立周年纪念，公司上市等都可以成为意外惊喜的好时机。

所有有责任心和感恩情节的员工都会明白管理者的热切。员工觉得自己很受重视，会更努力工作；顾客因员工的优良服务而提高忠诚度，公司业务得到发展；而管理者则获得了员工的敬意和员工的好感。

偶然的奖励是调节紧张而单调工作的良方，当员工为意外奖励而兴奋、唏嘘的时候，他们的疲惫和麻木的神经得到了放松，工作效果自然提升了。

善于把发奖金的激励手段用活

一般而言，奖金对员工来说始终是比较有诱惑力的，其激励作用不必赘述。如果管理者能够在发奖金时，再加入一些技巧，其激励效果就耐人寻味和持久了。

奖励可分明奖及暗奖。很多企业大多实行明奖，大家评奖，当众评奖。

明奖的好处在于可树立榜样，激发大多数人的上进心。但它也有缺点，由于大家评奖，面子上过不去，于是最后轮流得奖，奖金也成了“大锅饭”了。

同时，由于当众发奖容易产生嫉妒，为了平息嫉妒，得奖者就要按惯例请客，有时不但没有多得，反而倒贴，最后使奖金失去了吸引力。

而暗奖则是管理者认为谁工作积极，就在工资袋里加钱或另给“红包”，然后发一张纸说明奖励的理由。

暗奖对其他人不会产生刺激，但可以对受奖人产生刺激。没有受奖的人也不会嫉妒，因为谁也不知道谁得了奖励，得了多少。

其实，有时候管理者在每个人的工资袋里都加了同样的钱，可是每个人都认为只有自己受到了特殊的奖励，结果下个月大家都很努力，争取下个月的奖金。

鉴于明奖和暗奖各有优劣，所以不宜偏执一方，应两者兼用，各取所长。

比较好的方法是大奖用明奖，小奖用暗奖。例如，年终奖金、发明建议奖等用明奖方式。因为这不宜轮流得奖，而且发明建议有据可查，无法吃“大锅饭”。月奖、季奖等宜用暗奖，可以更好地发挥刺激作用。

管理者必须区别每个员工的工作实绩，给予不同的人以不同的评价和物质激励。不公正和不适当的奖赏，不论是明是暗、过高还是过低，都会

打击员工的士气，降低管理者的信誉。作为管理者，必须保持自己的信誉，否则你的一言一行都会为员工们所不屑，这样就会失去对员工的号召力。

除了明奖和暗奖以外，奖金发放的步骤也很有讲究。请看下面这个耐人寻味的例子：

有家私营公司的一名销售人员兢兢业业，取得不俗业绩，公司决定奖励他 13 万元。年终，总经理把他单独叫到办公室，对他说："由于本年度你工作业绩突出，公司决定奖励你 10 万元！"

业务员非常高兴，谢过总经理后拉门要走，总经理突然说道："回来，我问你件事。今年你有几天在公司，陪了你妻子多少天？"该业务员回答说："今年我在家不超过 10 天。"总经理惊叹之余，拿出了 1 万元递到业务员手中，对他说："这是奖给你妻子的，感谢她对你工作无怨无悔的支持。"

然后，总经理又问："你儿子多大了，你今年陪了他几天？"这名业务员回答说："儿子不到 6 岁，今年我没好好陪过他。"总经理激动地又从抽屉里拿出 1 万元钱放在桌子上，说："这是奖给你儿子的，告诉他，他有一个伟大的爸爸。"

该业务员热泪盈眶，千恩万谢之后刚准备走，总经理又问道："今年你和父母见过几次面，尽到当儿子的孝心了吗？"该业务员难过地说："一次面也没见过，只是打了几个电话。"总经理感慨地说："我要和你一块儿去拜见伯父、伯母，感谢他们为公司培养了如此优秀的人才，并代表公司送给他们 1 万元。"这名业务员此时再也控制不住自己的感情，哽咽着对总经理说："多谢公司对我的奖励，我今后一定会更加努力。"

同样是 13 万元，如果将钱一次性直接发给这名销售人员，而不假以各种调动感情的名目发放，那效果我们可想而知。这就如同将胡萝卜做成沙拉，同样的材料稍做加工，拌上美味的沙拉酱，就可更大程度地调动人的胃口。

把发奖金的手段用活，并不是什么别出心裁或者说哗众取宠之举，而是管人励人的需要，是一种不可不知的管人权谋。各种花样可以多方面、多角度、多层次地激励起员工的工作热情，这与花式篮球可谓是殊途同归，管理者又何乐而不为呢？

三、制度执行“严”而“活”

制度的效力在于遵守，没有执行的制度就等如拔了牙的老虎，根本无法让员工敬畏，也就谈不上遵守了，那就跟没有制度一样。但制度毕竟是人定的，管理者在执行时，一定要做到“严”而“活”，要软硬兼施，在讲究制度执行的公正性、公平性的同时，也要具体情况具体对待，这样才能更好地让制度得以贯彻实施。

严格执行制度

规章制度制定的目的就是要公正严明地执行。《孙子兵法》指出，要规定明确的法律条文，用严格的训练整顿军队，若对士兵过于宽松、怜爱，会导致士兵不能严格执行命令，使部队陷入混乱而不能平息。现在的企业都面临着严峻的竞争，其残酷程度不亚于战场上的拼杀，如果做不到纪律严明，是无法取得胜利的。

《左传》记载：孙武去见吴王阖闾，与他谈论带兵打仗之事，说得头头是道。吴王心想，“纸上谈兵管什么用，让我来考考他。”便出了个难题，让孙武替他训练姬妃宫女。

孙武挑选了100个宫女，让吴王的两个宠姬担任队长。孙武将列队训练的要领讲得清清楚楚，但正式喊口令时，这些女人笑作一堆、乱作一团，谁也不听他的。孙武再次讲解了要领，并要两个队长以身作则。但他一喊口令，宫女们还是满不在乎，两个当队长的宠姬更是笑弯了腰。孙武严厉地说道：“这里是演武场，不是王宫；你们现在是军人，不是宫女；我的口令就是军令，不是玩笑。你们不按口令操练，两个队长带头不听指挥，这就是公然违反军法，理当斩首！”说完，便叫武士将两个宠姬杀了。场上顿时肃静，宫女们吓得谁也不敢出声，当孙武再喊口令时，她们步调整齐，动作划一，真正成了训练有素的军人。

孙武派人请吴王来检阅，吴王正为失去两个宠姬而惋惜，没有心思来看宫女操练，只是派人告诉孙武：“先生的带兵之道我已领教，由你指挥的军队一定纪律严明，能打胜仗。”孙武没有说什么废话，而是从立信出发，换得了军纪森严、令出必行的效果。规定好了制度，管理者就应该坚持正确的原则。虽然推行的结果可能会得罪一些人，导致自己受埋怨，被

仇视，但如果制度推行不下去，那么管理就很难做到令行禁止，企业的前途也会堪忧。

规章制度的条文并不是通过下属的耳朵来听的，而是要员工用心去记、去体会、去执行，使他们明辨是非曲直，知道什么可以做，什么不可以做。更重要的是规章制度执行起来不能因人而异，无论什么人，只要违反了规章制度，都一律要按照违纪来处理，来不得半点偏袒。当大家都明白了这一点后，到时候，管理者再去面对犯错误的员工时，就无须再瞻前顾后、犹豫不决了，就可以果断“下刀”了。

无情管理，人人平等

无情，应是管理者力争达到的一个境界。首先，做个好好先生是无法让人信服的；做个愿意负责的“无情”管理者反而能让人服从。因为别人是否信服你，完全取决于你的个人品质和能力。

其次，人人都是有惰性的，也只有“无情”才能最大限度地使人发挥其作用。

再者，“无情管理”也是一种具有冒险精神的管理方式。这就是像是为成功下了一个很大的赌注，并且没有退路。

那些较为成功的管理人员往往显示出较强的冒险欲望，同时，他们比那些不太成功的管理人员显得更为果断和强硬，并且他们的精力更加充沛，主动性也更强。

传媒世界的主宰，新闻集团的 CEO 默多克就是一个“无情管理”信奉者，他从来就不愿意做好好先生，他认为：“对人的管理应和对公司资产的管理一样严格，否则对人和对事业都会造成不利影响。如果有人以任何理由不干活的话，就应辞退。”默多克曾经开除了 40 位以上的发行人员和编辑，其中包括他父亲最好的朋友和美国最成功的编辑之一克莱・费尔克，就是因为他们没有保质保量地按时完成任务。

无情管理指的是在制度面前人人平等，惟制度最大，惟制度最高，惟制度最铁。制度即管理，管理惟制度，制度即文化。谁不按制度进行管理，不遵守规章制度，就是对管理的一种破坏，对企业根基的摧残。

这与现在大多数企业都在提倡人性化管理其实是一码事，也是相辅相成的，因为管理制度是实施人性管理的平台；而强调在管理中倡导“人性化”，讲究“人情味”，并不意味着要抛弃管理制度。假如将“放任”、

"听之任之"看成为"人性化管理"，显然是走入了误区。

没有人管，没有工作压力、没有工作目标的时候，员工就容易产生惰性。解决这些问题首先要靠制度，制度定得严格完善，员工的工作任务安排合理，员工的工作目标明确，加上适时的监督，自然就没人再投机耍滑，钻公司的空子。



及时惩处违规行为

如果违规与惩处之间的时间间隔延长，则会减弱惩处的效果。在过失之后越迅速地进行惩处，下属越容易将制度法规与自己的错误联系在一起，而不是将惩处与执行者联系在一起。因此，一旦发现违规，应尽可能迅速地按制度惩处。

美国斯坦福大学心理学家詹巴斗曾做过这样一项试验：他找来两辆一模一样的汽车，一辆停在比较杂乱的街区，一辆停在中产阶级社区。他把停在杂乱街区的那一辆的车牌摘掉，顶棚打开，结果一天之内就被人偷走了。而摆在中产阶级社区的那一辆过了一个星期仍安然无恙。后来，詹巴斗用锤子把这辆车的玻璃敲了个大洞，结果，仅仅过了几个小时，它就不见了。

后来，政治学家威尔逊和犯罪学家凯琳依托这项试验，提出了一个“破窗理论”。这一理论认为：如果有人打坏了一个建筑物的窗户，而这扇窗户又未得到及时维修，别人就可能受到暗示性的纵容去打烂更多的窗户。久而久之，这些破窗户就给人造成一种无序的感觉。那么在这种公众麻木不仁的氛围中，犯罪就会滋生、蔓延。

“破窗理论”在社会管理和企业管理中都有着重要的借鉴意义，它给我们的启示是：必须及时修好“第一个被打碎的窗户玻璃”。

破窗理论运用到企业中就是要迅速地处罚不遵守制度的行为，让人明白“莫伸手，伸手必被抓”的道理，在这样一种积极暗示下，久而久之，人人都遵守制度和规则，认真工作。

同样，对企业生产经营中出现的例外事件或偶然事件，也要及时处理。管理制度是人们在实践过程中根据经验总结而制定的。但没有人可以

做到面面俱到，而且现代企业的生产经营活动以及外部环境在不断变化，因此，“例外”与“偶然”的出现是必然的。在这种情况下，要善于因地制宜，用管理制度来指导对“例外”与“偶然”事件的处理，并且将例外事件适时地纳入管理制度，使之成为管理规范。这样不仅可以提高管理制度的科学性，而且会提高领导艺术的水平。

奖罚应分明

奖与罚是重要的管人手段之一。奖与罚一定要分明，该奖就奖，该罚则罚，否则就会给组织种下祸根。

在我国古代，对赏罚分明四个字已经分外重视。人们认识到，国家兴衰、朝代更迭大半因用人，用人不当大半与赏罚不明有关。

对于奖罚要分明的重要性，早在战国时期的魏惠王与其大臣卜皮的一次对话就足以说明了。

魏惠王问卜皮："你担任地方官的时间很久，和百姓接触的机会最多，应该听过百姓对寡人的批评吧？""百姓都说大王很仁慈。"魏惠王听后大喜："是吗？果真如此，国家一定能治理很好。""不，相反，国家快要灭亡了。"魏惠王愕然："寡人以仁慈治国，这样有错吗？"卜皮回答："陛下只想给天下百姓仁慈的形象，就不能居人之上。所谓的仁慈包含怜悯、仁心、宽厚、慈祥。如今即使百姓、大臣犯罪，陛下在处罚他们时，也会踌躇不前。有过而不罚，无功却受禄。天下人都会看不起大王，百姓也会放肆。臣说国家快要灭亡，就是这个道理。"

北魏时，尚书驾部郎中辛雄为人贤明，对下属赏罚分明，处理政事公正无私。他还曾上疏说："一个人所以面对战阵却能忘记自身的危险、冒犯白刃而不害怕的缘故，第一是追求荣誉，第二是贪求重赏，第三是害怕刑罚，第四是逃避祸难。如果不是这几个因素，那么就算圣明的天子也无法指挥他的臣下，慈祥的父亲也无法劝勉他的儿子了。圣明的天子知道这种情况，因而有功必赏，有罪必罚，使得无论亲疏贵贱勇怯贤愚，听到钟鼓的声音，看到旌旗的行列，无不奋发激昂，争先奔赴敌阵的，这难道是他们讨厌长久的活着而乐意快死吗？利害摆在面前，是他们欲罢不能罢

了。自从秦、陇叛变，蛮左造反，已经过了几年，三方面的军队，战败多而战胜少，追究他们的原因，确实是由于赏罚不明。陛下尽管颁下明诏，随时赏赐，但是将士的功勋，经年不能决定，逃亡的士兵，平安在家，因而使得守节的人无所劝慕，一般的人无所畏惧。前进攻打贼寇，死亡临头而赏赐遥遥无望；撤退逃散，生命保全却没有罪刑，这是使得士卒看见敌人就沮丧奔逃，不肯全力打仗的缘故。陛下如果真能号令必信，赏罚必行，那么军中士气一定大增，贼寇一定会平定了。"

古人尚且明白这个道理，作为一个现代管理者，更应该认识到奖罚分明的重要性。如果奖罚不分明，其后果是相当糟的。

1. 会打击员工的积极性

如果一个管理者奖励了一个不该奖励的员工，而把应该奖励的忽略了，把优秀的员工晾在一边不管不问，这会严重挫伤他们的积极性，并且使人们形成在这个公司出色地工作还不如投机取巧的想法。

2. 奖罚不明会失掉优秀人才

在一家小型炼油厂里，有个肯钻研的小伙子，他通过多年的实践经验并通过理论摸索，总结出了一套改进设备以提高出油率的先进方法。他把这个方案提交给他的主管，主管却不屑一顾，并对他说："我招你来是为我做事，不是叫你去干那些不三不四的事，这样不是耽误我的事吗？回去给我好好干活吧！"

按理，主管应该提倡技术革新，对从事技术革新并做出成绩的下属要大加赞扬并且予以奖励。而这个主管不但没有给做出技改成绩的下属以奖励，反而把他臭骂了一顿，致使那个员工回去之后，愤而离开，转投到另一家炼油厂去了。

在管人过程中，奖励和惩罚是两种不可缺少的手段，奖罚分明会对一个组织的有效运转起到非常积极的效果。对有功者的奖励必然就应伴随着对无功或有过者的惩罚。二者不仅要相互结合，不可分割，而且要泾渭分明。管理者如果不能做到奖罚分明，还不如不奖不罚，因为奖罚不明所引起的不良后果远比不奖不罚大得多，甚至会使结果偏离初衷，从而导致人心涣散、组织混乱。

奖与惩把握好时机和方式

惩与奖，是打拉策略的直接应用，对于管理者而言这里面可谓学问多多，围绕奖惩做好打与拉，便能写出一篇建立人脉的锦绣文章。

管理者应当掌握哪些奖惩原则呢？

1. 奖励的原则

奖励，是指对某种行为进行奖赏和鼓励，促使其保持和发扬某种作用和作为，奖励的方法是多种多样的，一般分为物质奖励和精神奖励，以及两种奖励的结合。物质奖励满足人们的生理需要，精神奖励满足人的心理需要。为了增强奖励的激励作用，实行奖励时应注意下列技巧性问题：

（1）物质奖励和精神激励相结合

进行奖励，不能搞“金钱万能”，也不能搞“精神万能”，应当把物质奖励和精神激励相结合。

（2）创造良好的奖励气氛

要发挥奖励的作用，就要创造一个“先进光荣，落后可耻”的气氛。在获奖光荣的气氛下奖励，能使获奖者产生荣誉感，更加积极进取。未获奖者产生羡慕心理，奋起直追。而在平淡的气氛下奖励，降低了奖励在人们心目中的地位，很难发挥激励作用。

（3）及时予以奖励

这不仅能充分发挥奖励的作用，而且能使职工增加对奖励的重视，过期奖励成了“马后炮”，不仅会削弱奖励的激励作用，而且可能使职工对奖励产生冷淡心理。唐代著名的政治家柳宗元认为“赏务速而后有劝”，他主张“必使为善者，不越月逾时而得其赏，则人勇而有焉”。他说的“赏务速”就是奖赏要及时的意思。同时，奖励要及时兑现，取信于民。

"信"是立足之本，言而无信，当奖不奖，职工就会感到受骗，从而产生反感情绪。

(4) 奖励要考虑受奖者的需要和特点

奖励只有能满足受奖者需要，才会产生激励作用。因此，奖励者应注意摸清受奖者需要什么，不需要什么，根据不同需要给予不同奖励。

2. 惩罚原则

惩罚的作用在于使人从惩罚中吸取教训，消除某种消极行为。惩罚的方法也是多种多样的，如检讨、处分、经济制裁、法律惩办等。惩罚作为一种教育和激励手段，本来是一般人所不欢迎的，因为它不是人们的精神需要，如果掌握不好，则容易伤害被惩罚者的感情，甚至受罚者为之耿耿于怀，由此消极和颓唐下去。但是，只要我们讲究惩罚的艺术性，不仅可以消除惩罚所带来的副作用，还能够收到既教育被惩罚者又教育了别人，化消极因素为积极因素的效果。实行惩罚要注意以下几点：

(1) 惩罚与教育相结合

惩罚的目的是使人知错改错，弃旧图新。因此，要把惩罚和教育结合起来。这个结合的常用公式是"教育——惩罚——教育"。就是说，首先，要注意先教后"诛"，即说服教育在先，惩罚在后，使人知法守法，知纪守纪。这样做可以减少犯错误和违纪行为，即使犯了错误，因为有言在先，在执行法纪时，也容易认识错误，乐于改正。如果不教而"诛"，则人们就会不服气，产生怨气。其次，要做好实施惩罚后的思想教育工作，使他正确对待惩罚，帮助他从犯错误中吸取教训，改正错误。

(2) 一视同仁，公正无私

惩罚对任何人都要一视同仁，要以事实为依据，以法律为准绳，不能感情用事。对同样过错，不能因出身、职位、声誉和亲疏缘故而处理不一，表现出前后矛盾，甚至轻错重处、重错轻处。这样的惩罚只会涣散人心，松懈斗志，毫无激励的价值。

要做到公正无私，首先要"惩不畏强"。不能欺软怕硬、惩弱怕强。要敢于碰硬，特别对于那些逞凶霸道、蛮不讲理之徒，要拿出魄力，看准"火候"，敢于惩治那些害群之马。这样做，能够警醒一批胁从者，教育一

些追随者，使广大正直的人们为之拍手称快，干劲倍添。其次，要“罚不避亲”。要做到“亲者严，疏者宽”，对于亲近者的过错更要果断而恰如其分地处理，不徇私情，必要时要“大义灭亲”。只有这样，才能赢得群众的拥护，从而激起人们的工作热情。

（3）掌握时机，慎重稳妥

一旦查明事实真相就要及时处理，以免错过良机，造成更大危害。适时是指掌握恰当的时机，瞧准火候。什么是惩罚最佳火候呢？其一，事实已查清，问题性质已分清；其二，当事人已冷静下来，对问题有所认识；其三，其错误的危害性已为群众所意识到。具备这三个条件，就是惩罚的恰当时机。这三个条件要靠惩罚者去创造，不能消极等待时机。惩罚，还应注意稳妥，不能一味蛮干，有的适当放一放，以免激化矛盾。特别是对一个人的首次惩罚，更要慎重稳妥，要十分讲究方式、方法。当然，也不能久拖不决，否则，时过境迁，就会降低惩罚的效果。

（4）功过分明

功与过是两种性质完全不同的行为要素。功就是功，过就是过，不能混同，也不能互相抵消。因此，在实施激励时，有功则赏，有过必罚，功过要分明。决不能因为某人过去工作有成绩或立过功，而对他所犯的错误姑息迁就，搞所谓以功抵过。这样做对他自己、对集体都没有好处，只有害处。同样，也不能因为一个人有了错误，而一笔抹煞他过去的成绩，或对他犯错误后所做的成绩不予承认、不予奖励。这样做也是不利于犯错误者进步的。对于一个人犯错误以后做出的成绩，更应注意给予肯定和奖励，这样才能使他们看到自己的进步。

切实将奖惩制度落实到位

奖惩的制度制定得再好，如果不去实施还只是一纸空文。如同以前有些单位一样，领导拿着文件在全体员工大会上慷慨激昂地读一遍，散会后却弃之脑后，人们形象地称这种现象叫做“放空炮”。我们应该避免少放空炮，切实把奖惩制度落实到位。

一般单位传统的做法总是制度制定的多、检查落实的少；突击性检查的多、日常性检查的少；口头要求的多、实际落实的少；表面严格的多、具体过硬的少。检查的随意性成为“表面文章”的典型代表。不检查、不督促，就难以保证有效的落实。

检查与考核是保证落实到位的一对孪生兄弟，只检不考，检查缺乏力度；只考不检，考核便失去行使依据。强有力的核查是推进各项制度落实的锐利武器。

考核就是管理者透过镜子，检查下属，同时也检视自己。考核是一种制度，更是制度得以落实的核心环节。如果考核流于形式，模棱两可，无论是对管理者还是员工，都是一种欺骗和成本浪费。

没有监督检查的制度就根本不能称其为是一个制度，那只是一种美好的想法。这是非常重要的一点，管理者应该把它写下来，压到办公桌的玻璃板下面，这样只要坐下来就可以看到它，它能提醒你随时站起来，走出去，到工作现场去检查工作。

对员工进行考核，最主要的内容是绩效考评。绩效考评是一种正式的员工评估制度，它是通过系统的方法、原理来评定和测量员工在职务上的工作行为和工作效果。

绩效考评是管理者与员工之间的一项管理沟通活动。绩效考评的结果

可以直接影响到薪酬调整、奖金发放及职务升降等诸多员工的切身利益。绩效考评的最终目的是落实制度，并改善员工的工作表现，以达到公司的经营目标，提高员工的满意程度和未来的成就感。

对员工的绩效考核，要本着实事求是的原则。这就要求管理者在制定考核标准时，必须把握以下几点：

1. 标准必须具体

标准是考核中用来衡量员工的尺度，它表示员工完成工作任务时需要达到的状况。因此，标准必须具体明确，不能让人感到模棱两可。对于那些可以直接用数字来表示成果的工作，比较容易理解。

2. 标准应该适度

所谓“适度”，简单地说就是制定的标准既不过高，也不过低。再形象一点说，就是“跳一跳便可以摘到树上的桃子”。

标准过低，员工不费吹灰之力就能够达到，这样考核就失去了意义；标准过高，员工无论怎么努力都不能达到，他们就会产生“破罐子破摔”的想法——反正也达不到要求，干脆不干了。这样还不如不制定标准。只有那些经过一定的努力可以达到的标准，才能对员工产生激励作用。

3. 标准应当可以改变

考核的标准制定出来以后，并不是一成不变的，在必要的时候也可以略加改动。

4. 标准应当有时间限制

这一条主要是针对业绩考核来说的。其实，在实际工作中，大家都自觉不自觉地做到了这一点，这里只不过再提醒一下罢了。

制度的落实是奖惩的最关键环节。无论多么好的制度，如果不能得到有效的落实，就无法发挥奖惩的功能，更重要的是，不注重落实一旦形成习惯和风气，将会影响整个组织的有效运转，甚至会导致组织的灭亡。

一手赏一手罚，两手都要硬

赏与罚的目的，都是为了调动人的积极性。奖赏是件好事，惩罚也很必要，对有功劳员工的奖赏和对犯了错误员工的惩罚是理所当然的，不能有半点儿的迟疑与含糊。赏罚的关键在于一手赏一手罚，两手都要硬，切实做到赏罚分明与赏罚公正，否则赏罚就会失去应有的效力，也就谈不上管理者的权威。

对该赏的人要赏，对该罚的人一定要罚；另一方面，对同一个人，该赏的时候要赏，该严该罚的时候也不能姑息。做到宽严相济、赏罚分明，才能更好地管理部属。

清代乾隆即位后，边疆叛乱不断，人民起义也相继而起。乾隆擅文好武，自称文治武功为古今第一人。为振励戎行，巩固自己的统治，他重视驭将励士，注重明赏严罚，一改过去封赏较低的做法。从乾隆三十二年（公元1767年）始，概予以汉人封爵位，世袭罔替，追授了一批名将爵位。乾隆四十七年追进赵良栋、王进宝一等伯，世袭罔替。昭梿在《啸亭杂录》里说：

“国初定制，凡旗员阵亡者，荫以世爵，汉员犹沿明制，惟荫以难荫，官及其身而已。纯皇念一体殉节而有等差，其制不无偏袒之势，下诏命凡汉员文武各员如有阵亡者皆荫以世职，虽微员末吏亦得荫云骑尉。故人皆感激用命，三省教匪之役，殉难以数千计，盖上之恩泽论浃之深也。”

为了明确赏罚之制，乾隆帝在四十九年（公元1784年）颁布了《行军简明军律》，严格规定下几十条赏罚条例，用以“整饬戎行”。《军律》阐明：“赏与罚，皆为军令所重，兹以军令各条谨加登载，至于计功叙赏，亦有一定之典，所以鼓励戎行，振兴士气。”将士在战场上只要勇于作战，

都可获得从赏银到授予世职的不等奖赏。魏源在《圣武记》中论述说："国朝武功之赏，至乾隆而始重。"

在用将方面，乾隆帝也是"尤多破格用人，不次拔擢"。最为著名的要数任举、高天喜二将。乾隆十一年（公元1746年）固原兵变，夜攻提署。固原游击任举闻乱，单骑诣鼓楼鸣角，叛兵惧而退，追斩十余人，擒四十余人，击败攻城叛军，即擢参将。十二年（公元1747年）征金川，骁勇善战，乾隆帝谕谓："在军诸将狃于瞻对之役，庸儒欺蒙，已成夙习。今别用举等，皆未从征瞻对，无所掣肘，宜鼓励勇往。"总督张广泗也上奏说：在川镇将，忠勇无出任举右者。遂破格拔至重庆镇总兵。前后一年时间，任举由游击升至总兵，可见乾隆破格用人的气魄。任举战死于金川后，乾隆"阅疏为泣下"，并谕："举忠愤激发，甘死如饴，而朕以小丑跳梁，用良臣于危地，思之深恻。"命视提督例赐恤，加都督同知，谥勇烈，祀昭忠祠。以示厚爱之心。

高天喜是乾隆帝一手破格提拔起来的另一位清朝名将。乾隆二十二年（公元1757年）高天喜时任甘州守备，随参将迈斯汉与副将军兆惠击噶尔丹部于北路，风雪道梗单骑往探，奋欲赴援，为迈斯汉所阻，乾隆诏革迈斯汉职，即以高天喜代为参将，寻迁金塔协副将，再迁西宁镇总兵，授领队大臣。一年之内由守备升至总兵，连跳数级，在明清一代也实属罕见。高天喜在乾隆二十三年（公元1758年）回疆之役中战死。乾隆御制诗悼之，称其为"绿旗中第一人"，"祀昭忠祠，予骑都尉兼云骑尉世职……图形紫光阁。"乾隆御制赞曰："爪牙之将，用不拘资，感予特达，授命何辞？百战百进，义弗旋踵，怒则面赤，是为血勇。呜呼！听鼓鼙之声，则思将帅之臣，听磬声，则思死封疆之臣。"爱将之心溢于言表。乾隆帝破格用将，不次拔擢，重封重赏高天喜之例最为典型。在这种重赏拔擢政策下，乾隆一朝涌现出一批打仗勇猛、能征善战的将领，取得了一系列战争的胜利。

乾隆帝驭将，赏固信，罚亦严。对有功之将予以重赏，对于无功败将则处以重罚。平定大小金川之战，总督张广泗以三万清军在近两年时间里仅下五十余碉，进展迟缓，且死伤惨重。十三年（公元1748年）乾隆加

派大学士讷亲，至川指挥作战。张广泗与讷亲闹矛盾，各持己见。进攻四月有余，损兵折将，仍毫无进展。乾隆将张广泗、讷亲撤职诛杀，以示军威。此次统兵将帅出征不能努力作战，故意迁延，教训惨痛，为此乾隆帝于十三年针对将帅贻误军机而“刑律内玩寇老师有心贻误，毫无正条”的问题，特意研究讨论增军律三条：“一、统兵将帅苟图安逸，故意迁延不将实在情形具奏，贻误军机者，斩立决。二、将帅因私忿娼疾推诿牵制，以致糜饷老师贻误军机者，拟斩立决。三、身为主帅，不能克敌，传布流言摇惑众心，藉以倾陷他人贻误军机者，拟斩立决。”乾隆帝强调：“此非朕欲用重典，实以昭示武臣肃纪律而励勇敢。”此三条针对将帅的军律制定后，乾隆帝对于那些再敢不努力作战者，坚决严惩不贷。

从现代管理科学的角度来讲，赏罚为什么是管理团队的有效手段？就在于它的公正性。因此，惩罚要铁面无私、六亲不认，奖励更要实事求是、论功行赏。如果失去了公平性，会让小人得志、有功者寒心，会极大地损害团队的战斗力以及管理者自身的威信。

作为一个管理者，只有切实做到“一手赏一手罚，两手都要硬”，公平公正地实施赏罚，团体的纪律才能获得有效的维护，团体中的每一个人也才能尽心尽力地去工作。相反地，一手软一手硬或者两手都不硬，总有一些人放心大胆地胡作非为，那么整个团队纪律及秩序都将会遭到破坏，整个团队就会失去战斗力。

切实做到执法严明、不徇私情

要想达到赏罚的激励与惩戒效果，必须做到执法严明、不徇私情。这一原则在当今社会也许并不难做到，但在封建社会，讲究礼仪和刑罚要分对象，主张礼不下庶人，刑不上大夫。从某种意义上讲，作为特权阶层，贵族士大夫是被国家统治机器保护得最完好的一帮人；如果是皇亲国戚、皇子皇孙，更是被优容在王法之外，也就是说王法不应该去惩治他们，他们的一言一行甚至代表着王法。尽管如此，历史上仍有不少非凡之士秉公执法，清朝的乾隆帝就是最具代表性的一个。

乾隆惩戒违犯王法的行为时，常常从皇族开刀，以慑服广大朝臣人臣，从而维护以皇帝为中心的皇权统治。

爱新觉罗·弘昼是乾隆的弟弟，仅比他小几个月。雍正帝在位时，兄弟二人朝夕相处，同吃同住，同师同窗，手足之情甚笃。当时，兄弟二人经常互赠诗文以表情深。乾隆登位以后，兄弟二人的身份和关系发生骤变，兄弟与君臣的双重关系显得既亲切又威严。弘昼突然间由弟变成了“臣”，遇事都要奏请，要在以往朝夕相处的哥哥面前叩头，这未免显得有点尴尬。更重要的是弘昼自幼性格骄奢，处处盛气凌人，贱视王公大臣，还贪财成性。乾隆弘历深知这个弟弟的性格，处处都让他几分。父皇雍正帝去世后，乾隆把雍亲王府的所有财产都赐给了弘昼，但他依然不满足，想进一步把整个府邸占为己有。拥有雍正帝的私产，弘昼已成为王公宗室中首屈一指的富豪了。为了防止弘昼过于贪纵，乾隆就以此府为两代龙飞之地为由，拒绝了他的无理要求。

弘昼并未觉察皇兄对他的限制，依然骄横取闹。有一次，他和军机大臣讷亲因一点小事闹得十分不快，竟然不顾体面，在朝中公然殴辱。乾隆

对弘昼采取了暂时包容的态度。还有一次，乾隆和弘昼一块监试八旗子弟，到了该吃饭的时候，乾隆仍不退朝进食，主要是担心八旗士子习性顽劣，夹带作弊。哪知此时弘昼竟然没有分寸地对皇兄说："上疑吾买诸子心耶？"意思是你难道还怕我也被士子们收买了吗？按照当时的礼法，这根本不是臣子对皇上说的话，不管是谁，因为这显出臣下对皇帝权威的不恭顺。乾隆听了心里自然十分不高兴，就一言不发地退朝了。事后，有人提醒了弘昼。第二天，弘昼向皇上请罪，乾隆借此教训弘昼说那句话是出于友爱，但有违礼法，告诫他以后要谨慎言行，此后他仍然对弘昼友爱如初。

在日常生活上虽然乾隆对皇室优化的待遇，但在政治上的要求还是比较严格的。皇室大部分成员只要做错了一点小事，乾隆就要对他们加以训诫，甚至给以惩戒，提醒他们不要因为身份特殊就忘乎所以。

弘瞻是乾隆的另一个弟弟，从小就害怕皇兄的威严，甚至到了看到他就躲的地步，惹得乾隆十分不高兴，不过认为他还是个孩子，不必吹毛求疵非要他行君臣之礼。弘瞻成人后，被封为果亲王，他的老师就是当时著名的诗人沈德潜。弘瞻受老师影响，尤擅诗词，而且藏书颇多。由于弘瞻继承了原果亲王允礼的家产，因而也比较富裕。可是他为人处事十分吝啬，虽然积聚了许多货财，对下属却极为刻薄和严厉，以至于"每平披立起，巡视各下属，立杖责之，故众皆畏惧，无敢为非者"。为了积累更多的钱财，弘瞻还开设煤窑，甚至强占平民产业。

伴随乾隆南巡时，弘瞻曾嘱咐两淮盐政高恒（乾隆的小舅子）替他贩卖人参牟利。高恒因此被捕吃官司，供出果亲王弘瞻因欠商人江某的钱，才托他售卖人参以偿债。乾隆认为这是有失体统的事，作为御弟，竟做出这样卑贱的市井之事，因此十分生气。经过进一步调查，弘瞻命人购买绸缎、武器、朝衣等物时，总是短少卖家银两。另外，弘瞻奉命前往盛京恭送玉牌时，竟上奏说先去打猎再去盛京。圆明园失火，弘瞻不仅不赶快去救火，后来去了还"嬉笑如常，毫不关念"。

弘瞻的一系列表现着实让乾隆大为恼火，为此他多次对皇弟进行训斥："种种谬戾乖张，难以毛举，朕皆以年幼无知，不忍遽治其罪，曲加

训饬，冀可就俊，谍意庸妄日增，非法干求，亦更彰著，其所关于家法、朝纲、人心、风纪为甚大，又不得不与内外臣工恺切宣示者。”面对皇兄的训诫，弘瞻却认为这些过失都是不足挂齿的小事情。这显然是依仗特殊的身份自高自大的表现，认为他是当今万岁爷的亲弟弟，就凭这点儿小事，皇上是不会怪他的。

在清查弘瞻劣迹的过程中，乾隆还发现他私下竟然托军机大臣阿里表选用门下人做官。虽然阿里表拒绝了他的托付，但这种意图和行为已引起了乾隆的极大愤怒。为此他训斥道：“其最可异者，朕特命大臣拣选官员，此何等事，弘瞻竟以门下私人，关主挑取，请托阿里表。”“弘瞻冥心干与国政，毫无顾忌，一至于此，此风一长，将内阁府旗员之不已，外而满汉职官，内而部院司寺，势将何所不有?”又说：“将来皇子若效其所为，谁复有奏朕者，朕实为之寒心。”“弘瞻如此恣肆失检，朕不加儆诫，将使康熙末年之劣习，自今复萌，朕甚惧焉。”

弘昼和弘瞻一同去皇太后宫中请安，在皇太后座旁藤席跪坐，而此处正好是乾隆平时跪坐之地。为此，乾隆斥责两个弟弟“仪节替妄”，“尚知有天泽之辩哉!”其实，惹他发怒的根本原因还是两个弟弟的言行已触及了皇权。对其他日常生活小节错误，皇上尚能姑息纵容，一旦僭越行为渗入到政治领域，态度却是相当认真严肃，绝没有任何让步的余地，哪怕是亲兄弟也要严惩不贷。他命令几位亲王和军机大臣访削弘瞻爵位。最后，弘瞻诸罪俱发，被革去亲王爵，降为贝勒，解除一切差使，永远停俸。而弘昼也因“于皇太后跪坐无状”，罚停王俸三年。乾隆的态度对二人显然有惩戒作用，有力地维护了他的皇权统治。

厚待宗室而绝不容忍他们危及皇权，这对封建专制皇帝来说是个大是大非的原则问题，原本就不应有任何选择的余地。

乾隆初年，康熙帝第十六子庄亲王允禄是辅政大臣，地位在王公贵族中最为显赫，日积月累，以允禄为中心逐渐形成一个势力集团，这自然是有违乾隆意旨的。乾隆最初认为他们是一伙“庸碌之辈”，不会掀起什么大风浪，尽管允禄毫无顾忌地凭借特权援引勾结，但他们能力毕竟有限，对皇权的巩固也不会造成致命伤害，因而乾隆对这位长辈采取了睁只眼闭

只眼的态度予以容纳。但到了乾隆四年，乾隆却发现允禄集团已渐成气候。允禄和礼亲王弘晰火器营部统弘升、弘昌、弘皎、弘苷等人相互趋炎奉承，“私相交结，往来诡秘”，因而不得不提高警惕。他采取积极措施揭露了允禄一党的阴谋，以免“将来日甚一日，渐有尾大不掉之势”。

为了防止意外情况发生，乾隆采取果断措施，惩治宗室结党人员，弘升首先以“挑动事端，使我宗室不睦”的罪名被逮捕，交宗人府审问。紧接着，允禄以“结党营私”的罪名被革去议政大臣和理藩院尚书职务，不再享受亲王双俸的待遇，仅保留亲王称号。弘昌、弘普分别被革去贝勒、贝子封号。弘晰所犯罪行十分明确，问题重大，他竟然在王府内仿照国家政权体制，设置会计、掌仪等司，还曾多次请巫师降神，问了一些大逆不道触犯王法的事，例如，“准噶尔能否到京，天下太平与否，皇上寿算如何，将来我还升腾与否?”这表明，弘晰有企图篡夺皇位的阴谋。最后，乾隆命令将弘晰永远圈禁在景山东果园，一起被圈禁的还有弘升。

乾隆严惩宗室王公贵族，不仅仅是为了遏止他们结党营私，更有深刻用意。他以此告诫百官：即使皇亲国戚，只要触犯了王法，违背了皇权意志，也要受到国家、宗室律例的惩处，毫不姑息，希望朝廷上下官员引以为戒，一心忠心报国。

设法让下属"愉快地"接受处罚

下属违犯了规章制度，就必须处罚。不然，就等于有错不咎，赏罚不明。但如何罚？简单地照章办事，罚款了事？这是一般常规的做法。这样就有可能造成该人才的流失，跑到竞争对手那里去，弱己强敌。如果真是这样，在公司就会形成一种极为恶劣的影响：劣胜优汰。形成这样一种氛围的话，企业早晚非垮掉不可。

因此，在必须处罚的前提下，还要设法让下属"愉快地"接受处罚，变惩罚为激励，变惩罚为鼓舞，让下属在接受惩罚时怀着感激之情，进而达到激励的目的，甚至达到单纯奖励所不能达到的激励效果。这就是惩罚的艺术性、管人的艺术性。

有家单位发生这样的事情：一位工作能力很强的员工，认为一项具体的工作流程是应该改进的，她也和主管包括部门经理提出过，但没有受到重视，领导反而认为她多管闲事。一天，她就私自违犯工作流程。主管发现了就带着情绪批评了她。而她不但不改，反而认为主管对她有偏见，于是就和主管吵翻了，并退出了工作岗位。主管反映到部门经理那里，经理也带着情绪严肃地批评了她，她置若罔闻。于是经理和主管就决定严惩，认为该开除她的也有、扣三个月奖金的也有。这位员工拒不接受。于是部门经理就把问题报告到人事经理那里。

人事经理就把这位早有所闻的业务尖子叫到办公室谈话。他没有先上来批评她，而是让她先叙述事情的经过，并通过和她交谈，交换意见和看法。经理发现这位员工确实很有思路，她违反的那项工作流程确实应该改进，而且还谈出了许多现行的工作流程和管理制度中存在的不完善之处。经理以朋友的方式平等地和她交流，而且真诚地聆听她的意见，这使那位

员工感觉受到了重视和尊重，反抗情绪渐渐平息下来，从开始的只认为主管有错，到最后承认自己做得也不对。在经理试探性地询问下，她也说出了她的错误应该受到的处罚程度。

然后，人事经理与部门经理以及主管交换了意见和看法，经理和主管也都认同了“人才有用不好用，‘奴才’好用没有用”的道理，大家讨论决定以该位员工自己认为应受的罚金减半罚款，让她在班前会上公开做了自我检讨，并补一个工作日。她十分愉快地甚至可以说是怀着感激之情接受了处罚。而且经理还以最快的速度把那项工作流程给改进了。事情过后，发现这位员工一下子改变了原来的傲气和不服气的情绪，并积极配合主管的工作，工作热情大增。大家说她好像变了个人似的。

那位下属之所以愉快地接受处罚，最关键之处是她认为不正确的问题得到了改进，她的意见被采纳了，她的才能得到了肯定。最终的经济处罚比她心理预期的要轻，她感到庆幸。这就相当于她准备花 100 元买这次错误，而结果只掏了 50 元，在一定程度上等于奖励她了 50 元钱，她岂能不高兴、不感激呢？朋友式的交谈中，她自己认识到自己做错了（而不是管理者或他人指责她做错了），她能不改正吗？这是让下属自己改正自己的错误，是积极有效地改正错误，而不是管理者要她改正，而她不得不改、被动地改、消极地改。被动地改、消极地改不是彻底地改，有可能要留后遗症，随时有可能反弹。朋友式的平等地交流问题和看法，会使下属有被尊重感、有某种意义上的心理满足感，下属会感觉到这样的领导可信赖，能够解决问题，就会把自己看到的问题几乎毫不保留地倒出来，这等于让她积压已久的意见得到了倾诉，心理的压抑感解除了，能不轻松愉快吗？这样的处罚，难道不是在帮助下属、肯定下属、表扬下属、激励下属吗？下属岂有不高兴和感谢之理呢？这样的解决是化消极为积极、化被动为主动、化问题为机遇，化失败为成功、化干戈为玉帛、化处罚为奖励、化约束为激励、化严肃为活泼、化漫天乌云为晴空灿烂。

同样是处罚，措辞不同，其效果也会相差很大。

有这样一个主管，当公司决定重新制作处罚单的时候，他就一直考虑如何设计这个处罚单，当在原有的基础上把有关项目及形式做了合理改进

后，准备复印时，他在思索能否加上一句话，以达到减弱处罚在下属心理上造成的负面影响。在认真权衡之后，他就写了一句话——“纠错是为了更好地正确前行。”而且还要把单子的抬头“处罚单”三字改为“改进单”。印出来之后，大家都说这句话妙、好。这样的处罚单比单纯的严肃的处罚单效果要好得多。以往所有的处罚单，都是清一色的严肃的面孔，一句多余的话都没有。而这位主管把它加上了富有人情味、文化味、教育性、启迪性非常强的一句话，处罚单的面孔立即由严肃、冷酷、无情，变得慈祥、安静、企盼和充满着希望。当下属接到改进单的时候，看到了这句话，心理上会发生一系列的变化，由本能的反感、抵触、反抗到理解、认知，再到接受、改正错误，因此，台头叫“改进单”再合适不过了。在处罚单上做一处小小的改进，面目大为改观、境界迥然。处罚本是反面的教育，这样就变成了正面教育，鼓励改正错误，激励下属向正确的方向前行。

从以上两个案例中可以看出，处罚绝不单单是冷酷无情的，只要大胆创新，处罚完全可以变得和正面的表扬一样激励人，甚至比正面的表扬奖励还要积极有效。在运用处罚这一反面激励手段的时候，如果加上其他正面激励的成分，会减弱处罚在下属心理上造成的负面影响，从而得到更积极的效果。

四、制度下隐藏人性化

在21世纪的今天，企业管理更讲究人性化，讲究以人本。即管理者要更多地从思想意识上引导员工，要让员工感受到在遵守企业的人本化制度的前提下，能够获得企业更多的关心，更多的温暖。管理者要以博大的胸怀宽厚待人，以不断将企业带到一个个崭新的高度。

带着关爱去批评

为了批评而批评，是批评下属时最忌讳的。或许你会减少一点怒火，但是被你批评的对象却会因为你的批评而惶恐不安，以致影响平时的正常工作。

为了避免类似的错误发生，每一位管理者应当从现在开始，改变一下批评和斥责的方式，三思而后行，在说出斥责的话语之前，提醒自己：批评是为了让员工认识错误、改正错误，并且以后不再犯类似的错误，而不是为了批评而批评，为了斥责而斥责。

管理大师松下幸之助认为：员工身上最宝贵的莫过于他们的羞耻心和责任心，所以，在管理中，为了调动员工的积极性，在批评员工的时候，一定要注意对员工自尊心的保护，不能让批评过了头。相反，要注意利用这种自尊心和羞耻心，在斥责员工的时候注意把握分寸，掌握艺术。利用了员工的这种心理可以让斥责和批评达到目的，使员工能在批评下奋力一搏，最大限度地发挥自己的聪明才智。

俗话说："当局者迷，旁观者清。"这句话很有道理，当你的员工把完成的工作交给你的时候，可以肯定地说他此时并没意识到错误的存在，否则，他就会努力去改正。所以，在批评你的员工的时候，你一定要指出他的错误所在，如果不能让他了解错误的所在而是一味地斥责的话，那么，这样的批评只会增加他心中的不满，永远不会达到批评的目的，下次他再犯同样的错误也就很正常了。所以，在批评之前告诉他到底错在什么地方很重要。

员工做错了事儿要受到惩罚，这是正常的，也是改正错误所必需的，但是别忘了，批评仅仅是促进犯错者改正错误的一种手段和方式，而不是

目的，如果被批评者在得到了这个教训之后不再犯同样或类似的错误，就可以说批评的目的达到了。所以批评的同时最好能对其今后的行动加以指导。对犯错者提供指导也能使他更加容易接受批评意见，所以，最好是双管齐下。

当你在批评你的孩子的时候，你大概不会仅仅为了批评而批评吧?!如果你在批评你的员工的时候，能够像批评你的孩子一样怀一颗关爱、仁慈的心，或许批评的效果会好一点。

委婉地指出下属的错误

在一些特定条件下，批评他人，指出别人工作中的错误和疏漏不能过于直接，因为那样容易造成对抗情绪，从而导致他错上加错。而委婉的批评、善意的指导则容易让人接受。

约翰·瓦纳梅克每天都要到自己的店里去一趟。有一次，有位顾客等在柜台前，没有人理会她。店员呢？他们正聚集在另一个角落里聊天嬉笑。瓦纳梅克不说一句话，静静走到柜台后，亲自帮那位女士结账。他把东西交给店员包装后，便走开了。

有许多人在真诚的赞美之后，喜欢拐弯抹角地加上"但是"两个字，然后开始一连串的批评。举例来说，有人想改变孩子漫不经心的学习态度，很可能会这样说："杰克，你这次成绩进步了，我们很高兴。但是，你如果能多加强一下代数，那就更好了。"

在这个例子里，原本受到鼓舞的杰克，在听到"但是"两个字之后，很可能会怀疑到原来的赞美之辞。对他来说，赞美通常是引向批评的前奏。如此，不但赞美的真实性大打折扣，对杰克的学习态度也不会有什么助益。

如果我们改变一两个字，情形将会大为改观。我们可以这么说："杰克，你这次成绩进步了，我们很高兴。如果你在数学方面继续努力下去的话，下次一定会跟其他科目一样好。"

这样，杰克一定会接受这番赞美了，因为后面没有附加转折。由于我们也间接提醒了应该改进的注意事项，他便懂得该如何改进，以达到我们的期望。

间接提出别人的错误，要比直接说出口来要温和，且不会引起别人的

强烈反感。玛姬·贾可布有次谈到，她如何使懒散的建筑工人养成良好的事后清理的好习惯。

贾可布太太请了几位建筑工人加盖房间。刚开始几天，每次她回家的时候，总发现院子里乱七八糟，到处是木头屑。由于这些建筑工人们的技术比较好，贾可布太太不想让他们反感，便想了一个解决的办法。她等工人们离去之后，便和孩子把木屑清理干净，堆到园子的角落里。第二天早上，她把领班叫到一旁，对他说："我很满意昨天你们把前院清理得那么干净，没有惹得邻居们说闲话。"从此以后，工人们每天完工之后，都把木屑堆到园子角落里，领班也每天检查前院有没有维持整洁。

许多后备军人在受训期间，最常抱怨的就是必须理发，因为他们认为自己仍算是普通老百姓。一级上士哈理·凯撒有次奉命训练一群后备士官，按照旧时一般军人管理法，他大可对那群士官吼叫，或出言恫吓。但他并没有这么做，只是用迂回战术达到目的。

"诸位，"他这么说，"你们都是未来的领导者，你们现在如何被领导，将来也要如何去领导别人。诸位都知道军队中对头发的规定，我今天就要按照规定去理发，虽然我的头发比你们的还短得多。诸位等一下可以去照照镜子，如果觉得需要，我们可以安排时间到理发室去。"结果可以料想，许多人真的去照镜子，并且遵照规定理好了头发。

管教孩子的方法可分"限制"和"要求"两种。孩子在餐厅吵闹时，大人大声吼住是限制管教。这方法虽能吓阻孩子的行为，却会让孩子感到无所适从。相反，斥责后再指示该怎么做，便属于后者——要求管教。

美国的心理学家以 8 岁的孩子为对象，调查孩子的上进心与幼儿期的管教方式的关系。结果显示，有上进心的一组孩子，均是接受要求管教而成长的，而缺乏上进心的孩子，自小到大完全是接受限制管教。

为什么接受限制管教而长大的孩子干劲低落？因为行为受限制，自然会产生不满，使向上精神降低。行动被禁止或抑制，是表示欲求遭受阻碍，这会使人失去意愿，也会缺乏去改变行动的积极精神。限制管教法用久了，孩子便会丧失上进心。

只要能记取这点教训，对提高批评效果会有所助益。因为大多数的领

导都误以为，批评就是管理。也以为不常常批评部下反而会被部下轻视，所以，为表示自己的地位高于部下，便以批评作为管理的重要手段。

像这样以批评来惩罚部下，到最后不免会削弱部下的干劲。因为人的大脑部分刺激，将会波及四周，而想起过去发生的许多事，且会无限扩大，使人感到犹如被绳子勒紧脖子一般。如此将会使部下的欲求不满，上进心也随之减弱。基于这点，批评人之际，首先要确定批评内容。在脑海中先演示批评的经过情形，才能增加批评效果。

下属的错误是管理者需要经常面对的问题，有时需要坦白指出来，有时则需要迂回一下，委婉一点。两者的区别和火候需要管理者用心揣摩才行。

不要当众斥责下属

对于管理者来说，当众批评下属是不明智的。因为当众批评会刺伤对方的自尊心，可能引发强烈的抵触情绪，也许会因之产生“我偏不干好”的逆反心理，也可能使其为了维护“面子”而当众反驳。

不管发生哪种情况，批评的实际效果是十分差的，特别是引发被批评者的当众反驳。这种行为既影响管理者的威信，又可能由于被批评者不断的辩护而强化了自认为“正确”的心态。

当着众人的面批评一个人不仅是自己拆自己的台，而且会使受批评的人意志消沉，产生自卑感。有一个经理在现场检查产品质量时，对一名主管大声斥责：“喂，你竟给生产劣质产品开绿灯！要知道，公司是不接受这种劣质产品的。你在这里表现得不好，你必须赶快把质量搞上去，否则，我会重新物色人选。”结果，除了他以外，在场的所有人都很气愤。

这样当众训斥人不但会使被斥责者十分气愤，而且还会使在场的每一个人都感到十分尴尬，感到自己有朝一日也会有同样下场，于是人人自危。同时，这样做还有可能导致员工怀疑其上级的能力。这样，他作为一名管理者所能发挥的作用就小了，其自尊心也会受挫伤，致使他从此疑虑重重。经理这样愚蠢地处理问题，只能使问题更加严重。经理不应该当众批评下级人员，而应私下同他研究质量问题，这样既能使产品质量问题得到正当的解决，又能保护下属员工旺盛的士气，对各方面都有好处。

人都是要面子的，尤其是在大庭广众之中。有一些管理者总喜欢不分场合地对手下的部门负责人指手画脚，当众喝斥，动辄发脾气，把下属人员置于难堪的境地。他以为这样做会激发员工发挥更大的能动性，通过羞辱行为教育下属人员，以为这样才能体现自己的威严。这样做虽然对下属

人员一时会奏效，但却不能长久下去，因为它会造成人为的心理紧张，对人的自尊心是一种极大的伤害。即使下属人员当时被迫接受了管理者的责备，但内心深处却留下了一个阴影。不断地被斥责，阴影会越来越大，终于会有一天爆发出来，使管理者与下属人员矛盾激化。更有可能的是，下属人员产生的自卑心理会越来越强，意志会日益消沉，尤其是年轻人，还会自暴自弃。这对用人、激励人是没有任何好处的。

一个成功的管理者，当他的下属犯了错误时，他会选择适当的方式，如私下里面对面对下属提出批评。这样，下属会感激万分，因为他清楚，上司不仅给了他面子，而且还给了他机会，知恩必报，以心换心，下属会更加努力，做出好成绩来报答上司。

简短有力的批评更有效

人们常说："沉默是金，开口是银。"一句简简单单的话语却道出了人际交往中的一条重要规律。身为管理者，在与员工交流时你常常得多开口，但是你有没有想过，你的过于"健谈"已经引起了员工的不满呢？其实，适当的沉默，给员工留下一个宁静的空间，让他们想自己该做的事，这才是你处理与员工关系的智慧宝石，巧妙地运用它，你将会得到意想不到的收获。

言简意赅地传达你对员工们的要求和期望，如有必要，再把注意事项交代清楚即可，然后你就可以保持沉默，留一些时间给你的员工们好好考虑具体的步骤。当他们的想法不够准确全面时，你才可以适当地给予补充，作一次适时的指导，但千万不要剥夺你的员工发言与思考的机会。

在你批评雇员时，适当的沉默、宁静可以起到"此时无声胜有声"的作用。通常来讲，当你批评员工时，他的情绪波动是很大的。每个人都有自尊心，成年后更是觉得面子是很重要的。也许你只是想苦口婆心地劝导他一番，并无他意，但是无形中你却伤了员工们的自尊心，让他们觉得颜面挂不住，索性产生了"破罐子破摔"的心理，那你的批评岂不是得不偿失？不要到处都充满你的斥责声，在适度批评之后保持一个沉默的空间，让他有时间冷静地想想自己的所作所为，相信这更是一种对当事人的威慑。一方面，员工会因为你的"点到为止"，感谢你为他们保留了颜面，另一方面也显示出了你宽广的胸怀。你的默不做声并非是对错误的迁就，而是留给了对方一个自省的余地。

当内部员工发生争执时，适当的沉默，给他们时间冷静是你的缓兵之计。争执的双方为了寻求一个说法，也许会将你——他们心目中的权威者

拉入其中，让你做个公断。在你没有经过深思熟虑之前，你绝不可以表明自己的立场，滔滔不绝地发表自己的看法。即便你已经知道了谁对谁错，在双方还面红耳赤地争执、谁都不愿意让步时，你的公断也不会达到预期的效果，只可能会使一方的自尊心受挫，认为你是有意偏袒。此时适当的沉默才是你最好的选择，待到双方头脑冷静后，你再公正地作出评价，其效果必定会事半功倍。

搬弄是非的人似乎在哪里都能找到生存的环境。当你的组织中也存在着一小撮喜欢“打小报告”的人时，对待他们的最好办法就是保持沉默，给他们时间，让他们随意去说。这时沉默并不是对搬弄是非者的纵容，而是在一定程度上制止了是非的蔓延。试想，如果你对那些“人事秘书”们的小道消息表示出了兴趣，他们一定会更加肆无忌惮，必定会闹得满城风雨，良好的人际关系会被搅得一塌糊涂。而若是你选择了沉默，等到他们讲够了必定会索然无味地从你身边走开，是非也就失去了传播的源头。

管理者对员工的批评关键是说在点子上。用适当的话语，留给员工更多自省的空间，以认识所犯的错误，又何乐而不为呢?

用“表扬”来批评

管理者常会遇到大多数人同时犯错误的情况，比如公司开会，大多数人都迟到了。在这种情况下，你不管不问不行，进行处理又有难度。

中国有句古话叫“法不责众”，挨批评的人多了，大家会觉得无动于衷，点谁的名进行批评，谁就会心中不服：“大家都是这样，又不是我一个，凭什么单挑我的刺?”大多数人有着共同心理，会觉得你的批评是唠唠叨叨，吹毛求疵，十分讨厌，说不定还要“触犯众怒”呢。

那么，这个时候应该怎么办呢?

比如说，老板召开会议，只有财务部主管准时到达会场，其他人全部迟到。老板大为恼火，但他没有批评任何人，只是表扬了财务部主管，高度赞扬了他的守时作风，结果其他人都面带愧色。

因为迟到的人当中很可能有人有正当理由，如果不分青红皂白，就将他们批评一通，那么有正当理由者必然心中不服，觉得冤枉要申辩。他一申辩，其他人也会纷纷申辩，结果不但达不到目的，还把大多数人都给得罪了。

其实在场的人谁也不怕批评，因为这么多人陪着，又不丢脸，一旦有人申辩，何不跟着起哄?若将“有正当理由的”和“没有正当理由的”区别对待又不可能。就算你能区分，效果也不会好。

所以，表扬少数实在是最佳做法，既扬了正，又压了邪，受表扬者当然高兴，对大多数人来说，虽然你含蓄地批评了他们，但并没有得罪他们，他们一方面感到羞愧，一方面还觉得你给了他们面子，会对你更加感激和服气。

大多数人受到责备时，都会觉得不舒服，但也有些特殊的人，把责备

看成家常便饭，被责备一顿，过后立即抛之脑后。任你说破嘴皮，依然我行我素。此时不妨反过来考虑从表扬上找方法。

某公司的女经理，精明能干，手下一班干将做事干练，智勇双全。但不久前，她的一名助手调到别处，接任的是一名刚刚毕业的女大学生。这位新来的女大学生，做事马马虎虎，一些资料常常不加整理便递交上去，办公桌上的文件乱七八糟，女经理批评了她许多次，她仍一切如故。女经理决定改变一下策略。以后，她就细心地去发现女大学生的优点，并且发现优点后就立即给予称赞。

这个办法果然奏效了，那个女孩慢慢地变得做事有条理了，也不再那么马虎了，一个月之后，她的工作基本上能令经理满意了。

办一件事，方法是多种多样的，当一种方法不能奏效时，就应考虑寻找另一种方式。用表扬来批评，既能达到批评的目的，又能使员工乐于接受，管理者不妨常用。

“狠批”勿忘善后

上下级之间的感情交流，不怕波浪起伏，最忌平淡无味。有经验的管理者在这个问题上，既要敢于发火震怒，又要有善后的本领；既能狂风暴雨，又能和风送暖。

发火，不论多么高明总是会伤人的，只是伤人有轻有重而已。因此，发火伤人后，需要做及时的善后处理。正确的善后，要视不同的对象采用不同的方法，有的人性格大大咧咧，管理者发火他也不会放在心里，故善后工作只需三言两语，象征性地表示就能解决问题；有的人心细明理，管理者发火他能理解，也不需花大功夫去善后；而有的人则死要面子，对管理者向他发火会耿耿于怀，甚至刻骨铭心，此时则需要善后工作细致而诚恳。对这种人要好言安抚，并在以后寻机通过表扬等方式予以弥补。

著名的松下公司创始人松下幸之助被称为“经营之神”，殊不知这位“经营之神”经常在工作中责骂部下。但是他的责骂方式是非常巧妙的，其秘诀在于他责骂之后的处理方式。

后藤清一曾在松下公司任职，某一次，因为一个小的错误，他惹恼了松下先生。当他进入松下的办公室时，只见松下气急败坏地拿起一只火钳死命往桌子上拍击，然后，对后藤大发雷霆。后藤正欲悻悻离去，松下说道：“等等，刚才因我太生气了，不小心将这火钳弄弯了，所以麻烦你费点力，帮我弄直好吗?”

后藤无奈，只好拿起火钳拼命敲打，而他的心情也随着这敲打声逐渐归于平稳。当他把敲直的火钳交给松下时，松下看了看说道：“嗯，比原来的还好，你的手真巧!”然后高兴地笑了。

责骂之后，反以题外话来称赞对方，这是松下用人的高明之处。然

而，更为精彩的还在后头呢！后藤走后，松下悄悄地给后藤的妻子拨通了电话，对她说："今天你先生回家，脸色一定很难看，请你好好地照顾他！"

本来，后藤在挨了松下一顿臭骂之后，决定辞职不干，但松下的做法，反使后藤佩服得五体投地，决心继续干下去，而且要干得更好。

真正善于驾驭人的上司，在痛斥之后，一定不忘立即补上一句安慰或鼓励的话语。因为，任何人在遭受总经理的斥责之后，必然垂头丧气，对自己的信心丧失殆尽，心中难免会想：我在这家公司别想再往上爬了！如此造成的结果必然是他更加自暴自弃。

此时上司若能"打一巴掌揉三揉"，适时地利用一两句温馨的话语来鼓励他，或在事后私下对其他下属表示：我是看他有前途，所以才舍得骂他。如此，当受斥责的下属听了这话后，必会深深体会"爱之深，责之切"的道理，更加发奋努力。如果上司在痛斥下属之后当天晚上立刻打电话给该下属，给予一番鼓励与安慰，那么遭受斥责的下属会心存感激地认为，领导虽然毫不留情地训了我一顿，但他实在是用心良苦。如此一来，下属对于责骂的内容更加牢记在心，大大提高了工作的自觉性。

批评员工讲究方式方法

批评是一种艺术。作为管理者，能以一种幽默的方式责备对方，这是最好不过的了。在玩笑中提醒了对方，也在玩笑中告诉了对方自己不在意。如果能在私下里提醒，而不是当着许多人的面，那就更巧妙了。

有些管理者总觉得批评、责备人是件严肃的事，于是总会下意识地找个正规的场合，用比较严肃的语气和表情进行批评。其实批语、批评与责备有很多讲究，对不同的对象要采取不同的技巧，也要选择不同的时机。

批评下属是一件不太轻松也不容易的事情，有时会令那些缺乏管理知识和经验的领导者感到无所适从。但是，谁都会犯错误，如果管理者不懂得如何批评下属，就有可能降低部门的工作效率，甚至影响整个团队的工作情绪。有些管理者一时激动就不分青红皂白对下属进行批评，而忽略了对客观事件本身进行全方位的调查。所以在批评前要弄清事实真相，而且批评最好能单独进行，如果找上几个领导一起批评，那就成批斗会了，结果会让对方感到无地自容，甚至对生活都会失去信心。如果能在办公室单独进行，即使其他人也知道，但至少他会有一种侥幸心理："领导批评我好像没人知道。"领导在批评下属时应尽可能营造轻松一点的气氛，比如以关心问话开始，或者以聊家常开始，都能让批评有一些人情味，也能体现你的关心。

虽说事情都是人做的，但在批评下属时，还是要尽量对事不对人。这样做也是为了防止让下属认为你对他有成见。"对事不对人"不仅容易使下属客观地评价自己的问题，让下属心服口服，它的重要意义还在于这样可以在部门内部形成一个公平竞争的环境，使下属不会产生为了自己的利益去溜须拍马的想法。

如果在批评时，下属有抵触情绪，在批评后的几天之内，管理者应该找下属再谈谈心，消除下属可能产生的误解；如果批评后，下属还没有改正错误，要认真地分析他继续犯错的原因，而不应盲目地再次批评。

实际上，大多数的错误不是由下属主观引起的，可能是多种因素的综合结果。当管理者在批评下属时，也要认真地反省自己应该承担的责任。

批评需注意的要素

管理者要想达到让下属改正错误的目的，在批评中必须注意以下三点：

首先，批评贵有别。

在批评的过程中，不同的人由于经历、文化程度、性格特征、年龄等的不同，接受批评的能力和方式也有很大的区别。同时，由于性格和修养上的不同，不同的人对同一批评也会产生不同的心理反应。因此，管理者在批评时就要根据被批评者的不同特点采取不同的批评方式，切忌批评方法单一，死搬教条。

一般来说，对于自尊心较强而缺点、错误又较多的人，应采取渐进式批评。由浅入深，一步一步地指出被批评者的缺点和错误，从而让被批评者从思想上逐步适应，逐渐地提高认识，不能一下子将被批评者的缺点“和盘托出”，使其背上沉重的思想包袱，反而达不到预期的目的。

对于性格内向、善于思考、各方面都比较成熟的人，应采取发问式批评。管理者将批评的内容通过提问的方式，传递给被批评者，从而使被批评者在回答问题的过程中主动思索、认识自身的缺点错误。

对于思想基础较好、性格开朗、乐于接受批评的人，则要采取直接式批评。管理者可以开门见山、一针见血地指出被批评者的缺点错误。这样做，被批评者不但不会感到突然和言辞激烈，反而会认为你有诚意、直率，真心帮助他进步，因而乐意接受批评。

总之，批评要根据对象的不同特点采取不同的方法，从而有效地达到批评的目的。

其次，批评贵有度。

人们常说“凡事得有度”，可见，做什么事情都得掌握一个度，要有“分寸”。在批评中也一样，“过”与“不及”都是应当避免的，要力争做到恰到好处，从而更好地达到使人奋发向上的目的。那如何才能做到恰到好处呢？

第一，管理者要在批评前告诫自己批评的目的不是针对人，而是要通过批评来帮助员工改正错误，进而使他奋发向上。要告诫自己只要达到了这个目的就不要再刻意去责备员工，只要员工认识到了自己的错误，诚心地表示要吸取教训，并提出了改进方案，这样批评的效果就已经达到了，这时就不应该再批评而应该多鼓励。

第二，充分认识到与员工的关系是一种合作的、同志间的关系，认清彼此间并不存在根本的矛盾。因此，批评的目的是要把问题谈透，而不是把下属批臭。管理者在批评中应该表现出大家风范和君子气派，切不可小肚鸡肠、斤斤计较，必要时还可以适当选用具有一定模糊性的语言，暂为权宜之策。

第三，下属员工所犯的错误，虽然不是一种根本对立的矛盾，但毕竟是犯了错误，需要的就是批评而不是褒奖。如果批评时语言没有分量，嘻嘻哈哈不了了之，就会失去批评的意义，从而使得错误在组织中形成一种不良的影响，得不到有效的控制。应本着惩前毖后的原则，既要维护制度的威严，又不能放弃原则，以免赏罚不明、纪律松弛。

第四，要仔细分析员工犯错误的原因和程度的轻重，给予不同程度的批评，切忌等量齐观，各打五十大板，其结果是让被批评者心里产生一种愤愤不平之感，引出一些不必要的麻烦。应当该轻则轻，不能揪着辫子不放；该重则重，切莫姑息迁就。

总的来说，适度批评就是要实事求是地分析员工的错误，根据不同情况采取适当的批评，做到批评能“适可而止”。

最后，批评贵有情。

管理者的批评实质上就是帮助员工认识错误，并协助其改正错误，因此，诚意和关爱在这种帮助过程中起着极其重要的作用，毕竟人们不需要虚情假意的帮助。

这里说的诚意就是指批评的形式、手段、方法要光明磊落，态度十分诚恳、友好。比如将心比心，不让对方下不了台，不把责任推给别人，不揭老账，诚实做人，体谅员工的难处等等。

爱心就是指批评的目的完全是为爱护员工，提高员工的素质。目的高尚纯洁，“一片冰心在玉壶”，不掺一点儿私心杂念。而这种诚意和爱心正是员工极为重视的，能感受到来自管理者的诚意和关爱，员工也就更为乐意接受批评，进而认真地去认识和改正错误。

因而，管理者在批评时应采取一种诚恳的态度，多从员工的角度去考虑问题，对员工动之以情、晓之以理。不要一味采取粗暴的方式批评，而要客观地评价员工的过错，热心地帮助他们分析错误的原因，以宽容的批评去鼓舞他们勇于面对错误，就会让他们感受到你的批评就是一种关爱，从而激发员工主动承认错误，努力改正错误。

不要轻易否定下属

一个审慎的管理者，决不轻易否定一个下属。当某个下属引起人们的争议时，作为上司，首先要做的是全面了解情况，认真观察，然后根据调查研究得来的资料，做出自己独立的判断。只要经过认真鉴别，认定下属的出发点是好的，效果是可取的，就应该毫不犹豫地大胆使用，任其充分发挥自己的特长。在某种意义上说，敢于力排众议，果断选用有争议的下属，正是精明的领导者显得与众不同的地方。

对于那些立志高远的下属来说，当他认定自己的特色，并有很大的发展潜力时，即使外在因素阻抑他发挥特色，他也会克服重重困难，顽强地发挥自己的能力。在这种情况下，不让他扬其特长也是不可能的。与其违背他们的意愿，使他逆境成才，不如投其所好，让他直线发展，顺境成才。只要领导者在这一点上表现出起码的开明、豁达和厚爱，下属必定能释放出惊人的能量。

对有个性的部下，要真诚地对待他们，要直接说出想法，信任他们，委以一定的权限，让他放手去做。当有事情需要他独当一面时，要放心地把这件事全权委托给他。

这样做有两个好处，使下属获得自尊的满足，因而能好好地工作，另外，领导者自己的负担也会大大减轻。而且，当这样做取得成功时，以后的合作就会非常融洽。渐渐地，上下级之间就会形成一个良性循环，形成一个牢不可破的坚固堡垒。

为了让下属有积极性和进取心，不但要放手让他做能做的工作，而且

要时时地对他的工作进行表扬。当他有错时，也不要当面指责和批评，而是要悄悄地替他改正。

上司不要担心被下属超越。有个性的下属虽然工作卖力，却未必是真正想超过你。即使他真的超过了领导，那也未必是坏事，因为下级能干，也是领导的光彩。



多看优点少看缺点

日常人际交往中我们都有这样的体验：对一个人的某一缺陷很反感的话，对这个人会越看越不顺眼；而对一个人的某些长处心怀敬意的话，无论这个人高矮俊丑，都会越看越顺眼。管理者对于下属也是这样。但是，管理者不能忽略的一个问题是，你使用下属是用他的优点呢还是用他的缺点？答案不言而喻。所以，聪明的管理者会“睁一只眼”看待下属的优点，“闭一只眼”对待下属的缺点。

松下幸之助是善于激励人的管理者。在他手下的部属或员工，大多能以饱满的热情尽其所能地工作，而且好“战将”更是发挥了超一流的水平，似乎好像这些人在松下那里受到了什么魔法一样。

松下真有这样的魔法吗？有！这就是信任和欣赏。

对于部属，松下向来都能予以充分的信任和肯定。这些，无论是对积极性、责任心和潜能的调动，都有相当的益处。

任何人都有优点、缺点。但比例如何，除了客观的标准外，更重要的是观察者的角度。有人专看阴影，见到的自然是倒四六乃至倒三七，缺点多于优点；有些在阳光下看人，见到的是正四六乃至正三七，优点多于缺点。松下就是后一种人，他以为他的部属和员工最起码都是有七分优点、三分缺点的。这不仅显示了上司的善良和宽宏，同时也是一种高明的领导方法。

管理者或其他层次的经营管理干部，绝不可以炫耀自己的才能和智慧，但却要欣赏别人的才能和智慧。自我炫耀，足以办错事情，导致失败；欣赏别人，足以激发才智，提高效率。相对而言，要挑剔自己的不足和毛病，时时反省，却不宜挑剔别人的毛病，横加指责。自我挑剔，足以

精益求精，更上一层楼；挑剔别人，足以打击才智，扼杀效率。

对于管理者的欣赏而不是挑剔，松下有精彩的论述：

“身为管理者，如果总觉得员工这也不行，那也不行，用‘鸡蛋里挑骨头’的心态来观察部属，不但部属不好做事，久而久之，管理者自己也会发现周围没有一个可用的人了。所以当他想要分派任务时，一定觉得不放心而犹疑不决。

“我们知道，如果一个人动辄得咎，总是挨训，他的情绪一定会大受挫折，信心也在不知不觉中消失殆尽，一旦整个人在精神上萎靡不振之后，就算有高超的智慧、才能，也难以发挥了。所以，管理者如果能以欣赏的眼光来观察部属的优点，员工都将因受人尊重而振奋，对于上司交付的工作，也能愉快地完成。如此不但能发挥惊人的工作效率，甚至还能挖掘出优秀的人才。”

管理大师扬长避短使用和管理下属的做法确实值得每一位管理者思考和借鉴。如此，下属的长处会越来越“长”，短处则会愈来愈“短”。

巧施容短护短之技

在所有的管人、用人谋略中，容短护短是最令人感兴趣的，也是最难掌握分寸的。对于许多脾性古板的管理者来说，让他容忍下属的短处，已经够宽宏大量了，如今还要进一步袒护下属的短处，这不是有点过分了吗？再说，真理和错误往往只一步之遥，在管人实践中，又怎能保证容短护短不出一点偏差呢？

这种担心完全是不必要的。其实，有关容短护短的管人思想，我国历代一些开明的政治家及有识之士，都曾经在各自的论著中提出过。早在春秋时期，就有“赦小过，举贤才。”东汉光武帝刘秀平时对功臣虽然管束很严，但能原谅他们细小的过错。

今天，当我们运用现代管理理论，来对容短护短谋略做出新的阐释时、少数尚未挣脱僵化用人模式束缚的管理者，对它产生一些不必要的疑虑，也是预料之中的事。在设法消除这些疑虑之前，我们不妨首先弄清这一管人谋略的确切含义。

所谓容短护短，就是指在管人行为中，管理者根据管理活动的需要，在管人“伸缩度”允许的范围内，宽厚地容忍下属的短处，甚至适当偏袒下属。从字义上就能看出，我们主张的容短护短，不是无原则的，而是受一定的条件制约的。这一管人谋略，在某些方面，和欲擒故纵谋略有异曲同工之妙。

一般来说，管理者对于下属的短处，应该热情帮助，耐心教育，甚至辅以必要的严厉批评。这一切，无疑都是对的。从理论上说，每个人的短处，都是能够改正和克服的。然而，在现实生活中，我们遇到的情况，就和书本上阐述的有点不一样了。许多有经验的管理者都认为，下属的短处

（弱点）一旦形成，就很难改变。美国管理学家杜拉克在《有效的管理者》一书中曾经说过："须知任何人均必有许多弱点，而弱点几乎是不可能改变的。"

充分正视人的短处的相对稳定性，主张通过充分发挥下属的长处，同时，适当容忍甚至袒护下属的短处，可以极大地激发人才的积极性和创造性。这样做，当然不是绝对放弃对下属的严厉批评，而是竭力挣脱传统的思维定势和行为定势的束缚，寻求更加灵活巧妙的管人艺术。

值得指出的是，容短护短所指的短处，是被赋予特定的含义的，它通常专指以下两类缺陷：

第一，人的内在素质中的一般性弱点和不足（不包括性质恶劣的道德品质问题）；

第二，人在前进过程中偶犯的过失，诸如探索中的跌跤、改革中的失误、工作中的合理错误（不包括屡犯的错误）。

那么，管理者处于怎样的情况下，方可对下属进行容短护短呢？在这里，着重阐述以下四点：

一是严格掌握容短护短的临界线。管理者容忍下属的短处，甚至偏袒下属的短处，其用意当然不是喜欢或者纵容下属，而是另有所图。在多数情况下，管理者图的是以下几方面的好处：第一，为了更好地发挥和利用下属的长处；第二，赢得人心，进一步密切上下级的关系；第三，极大地提高自己在群众中的声誉，有意将自己塑成宽厚、豁达的管理者的形象；第四，为了实现某个既定的管理目标。因此，在权衡利弊，决定取舍时，管理者必须本着得大于失的行为准则来行事，只有当容短护短这一行为本身不超过某条临界线时，采取容短护短的方法，才是有价值的、可行的。

二是灵活掌握容短护短的度。在不超越临界线的前提下，管理者在具体运用容短护短谋略时，面临着十分广阔的选择余地。这时候，作为一个精明的管理者，就应该充分利用手中执掌的选择权，灵活掌握容短护短的度，放手大胆地袒护自己的下属。

灵活掌握容短护短的度，是在合理的选择圈内进行的，它利用的是人们的认识伸缩度和行为伸缩度，而不是人们的认识误差和行为误差。管理

者在具体运用容短护短谋略时，应该充分注意这一点。否则，就会步人误区，出现重大失误。

三是巧妙选择最有效的容短护短方法。获取理想的容短护短效果，不仅需要严格掌握临界线，灵活掌握选择度，而且还需要巧妙运用各种最有效的方法，恰到好处地将管理者的用意传递给下属，使下属既能明白管理者为什么要偏袒他，以此极大地激发起他的积极性和创造性，又能使下属在不感到难堪的情况下愿意接受管理者对他的偏袒，从而最大限度地保护下属的自尊心和自爱心。

四是认真看清、选准最有袒护价值的下属。不看对象盲目护短，乱发慈悲，是管人的大忌。容短护短，与严格要求、奖惩分明，是管理者实行有效管理的两手。只有你认定某下属确有袒护价值时，再去偏袒这个下属。

总之，容短护短的学问，深奥莫测，容短护短的技法，多种多样。随着现代管理活动面临的情势日趋复杂，被护对象的自主意识日趋强烈，各级管理者更应该结合自己的管人实践，细心琢磨，不断探索，尽力掌握高超的护短本领和灵活的艺术，最大限度地调动下属的积极性和创造性。

以广阔胸怀善待反对过自己的人

管理者在某一时某一事上遭到下属的反对是再正常不过的事，千万不要小肚鸡肠，记在心里，更不要寻机报复，给人“小鞋”穿。管理者拥有不计前嫌的胸襟，能正确对待反对过自己的人，才算得上一个合格的领导。

能否宽谅曾经反对过自己的人，是能否做到成功用人的一个重要方面。对于现代的管理者来说，要想吸引能人，做到成功用人，就必须要有宽大的胸怀，要具备宽谅反对者的素质。

爱德华·利伯是一个玻璃制造商，拥有一家规模不大的企业——新英格兰玻璃公司。利伯与其他玻璃制造商一样，渴望公司能发展壮大，成为英国玻璃制造业的巨擘。而迈克尔·欧文斯则是其玻璃公司一名普通的工人，同时还是当地颇有声望的工会领导人之一。

在一次罢工运动中，欧文斯鼓动工人反对利伯，要求增加薪水、缩短工时并改善工作条件。这次罢工迫使利伯把公司迁往另一个城市，但利伯在把公司迁走时，不仅没有开除欧文斯，反而把他和少数工人一起带到新厂所在地，并重用欧文斯。

原来，在罢工期间，欧文斯曾代表工会与利伯进行过谈判。在双方唇枪舌剑的交锋中，利伯发现欧文斯不仅血气方刚，敢想敢说，同时还是一个在玻璃生产和技术改进革新方面不可多得的天才。欧文斯除了要求公司改善职工待遇外，还激烈地批评了利伯在生产管理、技术革新等方面存在的问题。利伯认为，欧文斯谙熟制造工艺，并对某些问题有独到见解，因而，他不仅没有因为欧文斯带领工人与自己作对而怀恨在心，反而起了爱才之心。因此，他在搬迁公司时，特意带上了欧文斯。

到了新的地方后，利伯开始注重发挥欧文斯的才干，他不计前嫌的宽

宏大度使欧文斯深受感动，他们开始了真诚的合作。3 个月后，欧文斯向利伯提出了一连串的建议，被利伯全部采纳，根据这些建议制定的措施使公司大受裨益。利伯也因此更赏识欧文斯，委任他担任了部门的监工。两年后，再次提升他担任公司业务部门主管。

就这样，两个曾经在谈判桌上针锋相对的对手，变成了一对亲密无间的合作伙伴。此后，利伯一直不遗余力地在各方面支持欧文斯对玻璃制造工艺的改进。而欧文斯也不负厚望，他一次又一次成功的技术革新，使利伯的公司成为闻名全球的大型企业。

由此可见，一个管理者是否具有不计前嫌的胸襟，直接关系到他能否纳才、聚才和用才，而且也关系着企业的发展前途。因此，一个优秀的管理者对于有才华的反对者应以宽广的胸怀和大度的气量主动去接近、团结并起用他们，让他们感受到你的爱才之心和容才之量，从而使他们改变对你的态度，并愿意为你所用。同时，也让你更富有吸引别的优秀人才加盟的个人魅力。可以说，这种做法才是至高境界的藏心术。

巧妙利用下属的缺点

用人要用其所长，这是人所共知的管理秘诀，做到这一点已属难能，但还有一种更高明的管理手段，就是巧妙利用下属的缺点，让缺点和短处也能发光发热。

美国柯达公司在生产照相感光材料时，需要工人在没有光线的暗室里操作，因此培训一名熟练工人需要花很多时间。但公司发现，盲人可以在暗室里活动自如，只要稍加培训就能上岗，而且他们的活儿要比正常健康人精细多了。柯达公司从此以后就大量招用盲人从事感光材料的制作。

对于短处，许多人的态度只是“容忍”，而不是去利用。是“容忍”还是“利用”，其结果是截然不同的。

下面这个故事发生在一家单位。

一位会计，他的账经常出错，后来被安排去做出纳，但发工资时，他又经常会出现不是少给工人钱就是多给工人钱的事。这至少说明他工作不够认真细致。但他有一个优点：交际能力很强。于是，老总把他调到营销部门。呆了一年，他的业绩斐然。这件事在单位里传为美谈，员工们认为老总是慧眼识珠，把一块石头变成了金子。一年后，单位急需购进一批棉纱，他也甚是了得，马上把需要的棉纱组织到了，解决了单位的燃眉之急。但那些棉纱却是“以次充好”的，让公司损失了300多万元。他急忙找供销商，而供销商早已携款逃跑了。这其实就是在他的“短处”上结出的恶果。

另一个故事则发生在深圳一家涂料公司。公司对全体员工进行了性格测评，但公司不是根据优点来安排工作，而是按每个人的短处来安排工

作。譬如让爱吹毛求疵的人当质检员，让争强好胜的人去抓生产，让好出风头的人去搞市场公关，让斤斤计较的人去管仓库等等。

对员工的短处仅仅“容忍”还不够。最明智的办法是利用“短处”，这样才有可能最大限度地减少危害，“用人之短”，有时也可以保证人尽其才。